



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DISEÑO DEL PROCESO DE REPORTABILIDAD PARA LA GESTIÓN DE INTEGRIDAD  
ATINGENTE A LOS CÓDIGOS DE ÉTICA PARA LA FUNCIÓN PÚBLICA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

DIEGO ENRIQUE GONZÁLEZ CORTÉS

PROFESOR GUÍA:  
CARLOS CASTRO GONZÁLEZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN  
JAVIER FUENZALIDA AGUIRRE

SANTIAGO DE CHILE  
2018

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL  
TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: DIEGO ENRIQUE GONZÁLEZ CORTÉS  
FECHA: 2018  
PROF. GUÍA: CARLOS CASTRO GONZÁLEZ

## DISEÑO DEL PROCESO DE REPORTABILIDAD PARA LA GESTIÓN DE INTEGRIDAD ATINGENTE A LOS CÓDIGOS DE ÉTICA PARA LA FUNCIÓN PÚBLICA

El año 2015 el “Consejo Asesor Presidencial contra los Conflictos de Interés, el Tráfico de Influencias y la Corrupción” presentó a la Presidenta de la República diversas propuestas que tenían como fin mejorar la probidad y transparencia en las instituciones del Estado y sus funcionarios.

Una de estas propuestas apuntó a la implementación de un sistema de integridad transversal a todos los servicios públicos, el cual tenía como punto de partida la redacción de un código de ética por cada servicio público. Adicionalmente, dentro de la misma propuesta se estableció que este sistema de integridad requiere más que un documento escrito: es necesario un sistema de apoyo para su implementación.

Por lo tanto, es necesario establecer un sistema que vaya más allá de la redacción de los códigos de ética, estableciendo procesos que apoyen su implementación y que tenga sistemas de control, los cuales permitan diagnosticar si existe un cambio de comportamiento, y que respalden decisiones de acuerdo a información cuantitativa y no en base a percepciones.

Dado lo anterior, el siguiente trabajo se ocupó de diseñar el proceso de reportabilidad, desde los servicios públicos hacia la Dirección Nacional del Servicio Civil tanto de los procesos de denuncia como los de consulta, atinentes a los códigos de ética para la función pública, para que el Servicio Civil pueda realizar diagnósticos del comportamiento de esos procesos, pudiendo establecer recomendaciones, instructivos o campañas de prevención.

Se realizaron dos propuestas para implementar la reportabilidad, una usando base de datos y modelos entidad-relación, y otra usando planillas y Macros de Excel. Donde la primera posee mayores beneficios a largo plazo, pero también involucra mayor dificultad en su implementación. La segunda propuesta, en cambio, es más sencilla de implementar en el corto plazo, pero no asegura que los procesos se implementen adecuadamente en el largo plazo.

Como recomendaciones para la implementación, se propone que la adopción del proceso de reportabilidad sea gradual, es decir, que se implemente inicialmente en un número reducido de servicios públicos por un tiempo de “marcha blanca” de dos meses. Además, debido a la importancia de asegurar que el estándar mínimo de cada investigación y notificación a los afectados se cumpla transversalmente, se recomienda que los procesos de denuncia y consulta diseñados sean una exigencia a implementar por todos los servicios públicos.

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a todos quienes me han acompañado en este camino, el cual doy por terminado con este trabajo.

A mi familia, en especial a mi papá Francisco y mi mamá Claudia.

A todos mis amigos y amigas con los cuales me tocó compartir durante este tiempo, tanto a los que conocía antes de comenzar como a los que conocí durante estos años.

## Tabla de Contenido

|   |    |
|---|----|
| 1. Introducción .....   | 1  |
| 2. Antecedentes Generales .....   | 3  |
| 2.1 Marco Institucional .....   | 5  |
| 2.2 Rol del Servicio Civil en la implementación de los códigos de ética ..... | 9  |
| 2.3 Justificación del problema .....  | 10 |
| 3. Objetivos y Metodología.....   | 13 |
| 3.1 Objetivos .....   | 13 |
| 3.2 Marco Conceptual.....   | 14 |
| 3.4 Metodología .....   | 20 |
| 4. Descripción de la información levantada.....                               | 22 |
| 4.1 Experiencia Internacional .....   | 22 |
| 4.2 Experiencia Local .....   | 25 |
| 4.3 Canales de denuncia y consulta establecidos en los códigos de ética.....  | 28 |
| 4.4 Diagnóstico del estado actual de los procesos de denuncia.....            | 31 |
| 4.5 Descripción de actores y etapas del proceso.....                          | 32 |
| 4.5.1 Descripción de los actores .....  | 32 |
| 4.5.2 Descripción de las etapas del proceso.....                              | 34 |
| 4.6 Descripción de los procesos diseñados .....                               | 36 |
| 4.6.1 Proceso de denuncia.....  | 36 |
| 4.6.2 Proceso de consulta.....  | 41 |
| 4.7 Descripción de la plataforma propuesta.....                               | 42 |
| 5. Recomendaciones para mejorar la reportabilidad .....                       | 48 |
| 6. Conclusiones .....   | 51 |
| 7. Corolario .....  | 53 |
| 8. Bibliografía .....   | 55 |
| 9. Anexos .....   | 57 |

## Índice de Tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1: Entrevistas realizadas.....                               | 21 |
| Tabla 2: Comparación de costos entre propuestas de plataforma..... | 46 |

## Índice de Ilustraciones

|   |    |
|---|----|
| Ilustración: 1 Confianza en las instituciones .....                       | 4  |
| Ilustración 2: Confianza en las instituciones .....                       | 5  |
| Ilustración 3: Cantidad de visitas al Portal de Transparencia.....        | 8  |
| Ilustración 4: Ejemplo de BPMN.....                                       | 15 |
| Ilustración 5: Distribución de inspecciones acogidas y desestimadas ..... | 26 |
| Ilustración 6: Distribución de inspecciones acogidas .....                | 26 |
| Ilustración 7: Distribución de causas de desestimación.....               | 27 |
| Ilustración 8: Interacción entre los actores del proceso .....            | 34 |
| Ilustración: 9: Proceso de denuncia I.....                                | 37 |
| Ilustración 10: Proceso de denuncia II.....                               | 38 |
| Ilustración 11: Proceso de denuncia III .....                             | 39 |
| Ilustración 12: Proceso de denuncia IV .....                              | 40 |
| Ilustración 13: Modelo Entidad-Relación.....                              | 44 |

# 1. Introducción

Los códigos de ética poseen una importancia significativa dentro de los servicios públicos, la que radica en que proporcionan un marco de comportamiento a los trabajadores públicos, con el cual puedan cumplir con sus responsabilidades como tal. Por lo tanto, los códigos de ética se establecen para guiar el comportamiento de los miembros de una institución de acuerdo a un conjunto de normas éticas y prácticas que se deben adoptar en el contexto público.

Entenderemos un Código de Ética como una herramienta que permite convenir participativamente los estándares éticos y legales que debe tener una institución. Actúa como referencia al actuar esperado, proporcionando un criterio claro para el buen ejercicio de las funciones.

Con esto se busca generar una visión de valores comunes y también una sistematización de estos, siempre considerando la misión, visión y objetivos estratégicos que son particulares a cada institución, esto debido a que cada servicio público posee sus propios valores y riesgos, los cuales se deben reflejar en el documento que cada uno elabore.

Los códigos de ética son importantes porque capturan la visión de excelencia de lo que las instituciones e individuos deben esforzarse por lograr. Es, en definitiva, qué esperan ellos de sí mismos.

En ese sentido, los códigos no se escriben especialmente para “malas” personas, es decir, no busca cambiar el comportamiento de quienes realizan acciones sabiendo que estas no se condicen con lo que la institución espera de sus integrantes. Los códigos de ética se escriben para quienes sí desean actuar éticamente, pero que en ocasiones no tienen las capacidades para identificar un problema ético o no saben cuál es el comportamiento que se espera de ellos.

Un sistema exitoso combina un marco legal con un apoyo institucional. El contexto en el cual se desenvuelven los trabajadores también es importante, ya que cualquier acción será estéril en un lugar donde los trabajadores crean que sus pares no están actuando éticamente y constantemente se pasan por alto infracciones a este que ocurran en la institución, es por esto que lo esencial es establecer un contexto organizacional en el que exista buena conducta.

Estados Unidos y Canadá son algunos de los referentes internacionales que existen en cuanto a la implementación de códigos de ética. En estos países fue una institución central la encargada de escribir los estándares éticos para los funcionarios públicos<sup>1</sup>, lo cual es positivo en el sentido de que se asegura que todas instituciones del Estado estén alineadas bajo los mismos valores, pero se hace difícil poder seleccionar aquellos que sean igual de relevantes en todos los aparatos del Estado.

---

<sup>1</sup> (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2015)

En Estados Unidos, en un principio, cada servicio público mantenía su propio código de ética. Pero esto cambió en 1989<sup>2</sup>, cuando se estableció que los estándares individuales de cada servicio público debían ser reemplazados por una regulación única, aplicable a todos aquellos que trabajasen en el poder ejecutivo, y que consistía en catorce principios básicos éticos.

Luego de 1989, algunos servicios públicos estadounidenses crearon regulaciones adicionales a los catorce principios originales, otros fueron más allá y modificaron algunos que les parecían pertinentes, de manera que se ajustaran de mejor forma a los deberes y responsabilidades específicas de sus empleados, por lo que hoy existe heterogeneidad entre los distintos códigos de ética, pero todos con elementos comunes.

Canadá, en cambio, tardó más en establecer los valores y conductas que eran esperables de los servidores públicos, y en 2003 estableció el documento "Values and Ethics Code for the Public Service"<sup>3</sup>, el cual comenzó a ser parte de las condiciones que debían cumplir todos aquellos que quisiesen trabajar en el servicio público.

Con este nuevo marco ético en Canadá, comenzaron a salir a la luz un número significativo de casos que involucraban faltas. Estos casos generalmente resultaron en revisiones judiciales, donde el gobierno tomó acciones disciplinarias, con la base de que esas conductas de los servidores públicos corresponden a un incumplimiento de sus deberes.

A pesar de que en esos casos se redactó un marco ético de manera centralizada, lo que se recomienda es hacer códigos de manera desagregada<sup>4</sup>, tal como se hizo en Chile, de manera que estos se adapten de mejor forma al contexto de cada institución. Así es posible establecer un balance entre amplitud y especificidad, el cual dependerá de la institución, los objetivos de ésta y el propósito del código.

Por otro lado, Howard Whitton en su estudio llamado "Implementig effective ethics standars in government" (2001), identificó las siguientes variables críticas a las cuales es necesario poner atención a la hora de implementar efectivamente estándares éticos en gobiernos y Servicios Públicos:

- Anticipar las posibles amenazas a los estándares éticos y de integridad en el sector público.
- Reforzar la competencia ética de los trabajadores y fortalecer mecanismos que trabajen la ética profesional de manera continua.
- Desarrollar prácticas y procesos administrativos que promuevan la integridad y los valores éticos.

El proceso de denuncia atingente a los códigos de ética busca institucionalizar los valores éticos, para que se integren a los procesos regulares de cada Servicio. De esta forma también

---

<sup>2</sup> (Longley, 2017)

<sup>3</sup> (Government of Canada, 2011)

<sup>4</sup> (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2015)

se sostendrán el espíritu de los códigos, traspasándose a los futuros miembros de la organización.

El proceso de consulta, su parte, apunta también a la institucionalización de los valores éticos, pero desde un punto de vista educativo, donde busca resolver las distintas interpretaciones del nuevo marco establecido que pueden existir y funciona como un canal directo para saber cuáles son las inquietudes más recurrentes dentro de cada servicio público.

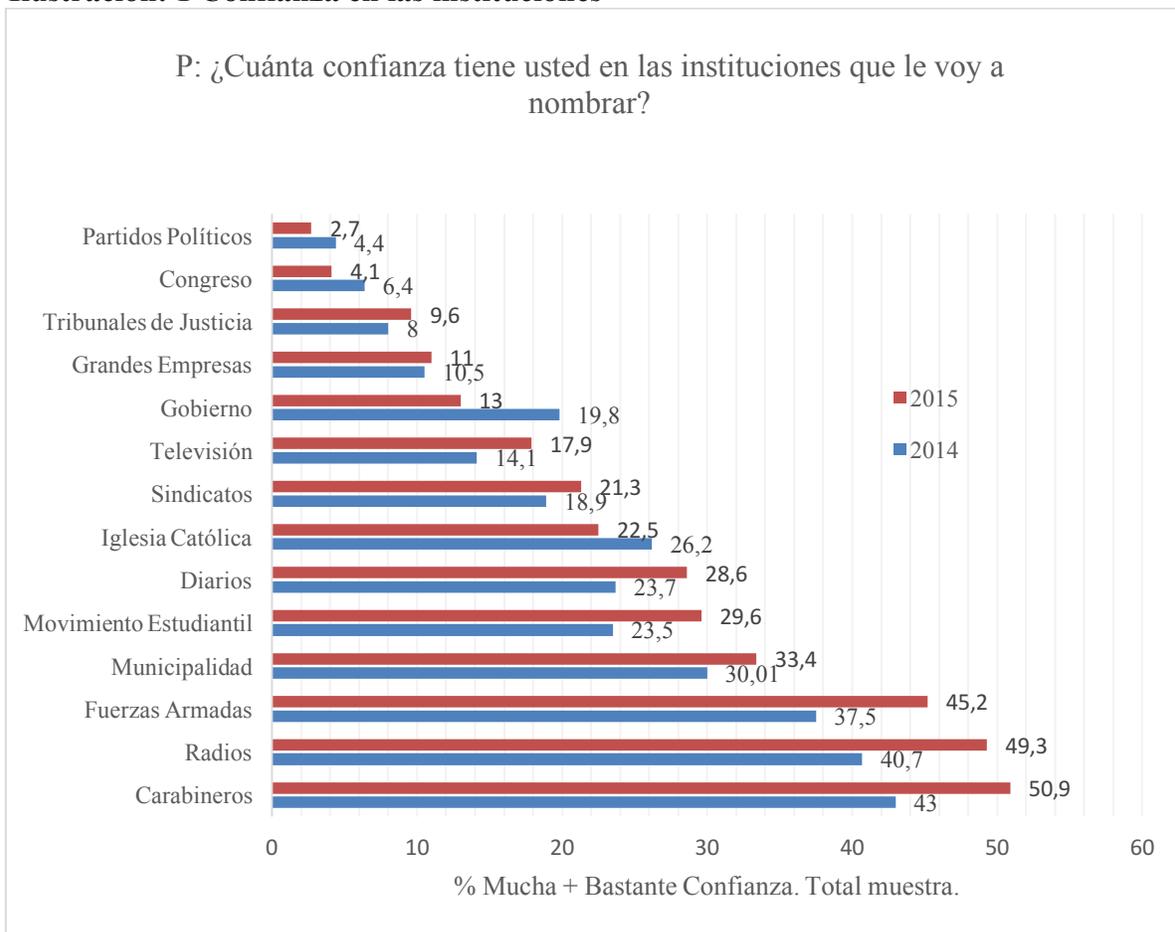
## **2. Antecedentes Generales**

La Dirección Nacional del Servicio Civil, que en adelante se referirá a esta como Servicio Civil, corresponde al solicitante que demanda el trabajo que se realizó, representa al Gobierno de Chile en la búsqueda por mejorar la probidad y transparencia de los Servicios Públicos, específicamente a través de la implementación de códigos de ética.

A comienzos del año 2015 se destaparon casos de financiamiento irregular de las campañas políticas, lo cual afectó gravemente y transversalmente a la clase política chilena. Pero acaso el hecho más relevante fue el llamado “Caso Caval” el que involucró al hijo de la Presidenta de la República, con usos de información privilegiada.

Esta crisis de confianza se vio reflejada en una encuesta realizada por la Universidad Diego Portales el año 2015, donde ante la pregunta “¿Cuánta confianza tiene usted en las instituciones que le voy a nombrar?”, para la cual un 13,0% de las personas encuestadas contestó que tenía “Mucha Confianza” o “Bastante Confianza” en el Gobierno, esto significó una disminución significativa con respecto al año anterior, donde ante la misma pregunta un 19,8% había respondido de la misma forma.

### Ilustración: 1 Confianza en las instituciones



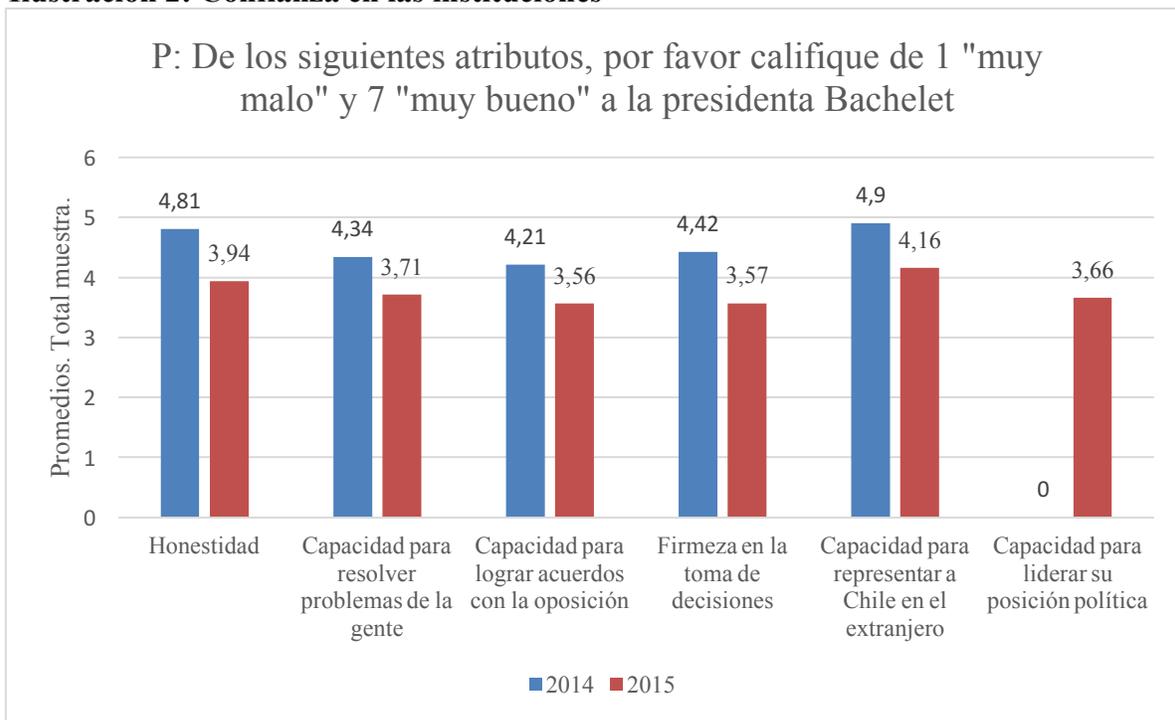
Fuente: Encuesta Nacional UDP 2014-2015

Pero acaso una de las más perjudicadas con esta situación fue la Presidenta de la República, Michelle Bachelet, debido a que, en la misma medición anterior, ante la pregunta “De los siguientes atributos, por favor califique 1 “muy malo” y 7 “muy bueno” a la presidenta Bachelet”, esta fue evaluada con un 3,94 en el año 2015, lo cual también correspondió a una disminución significativa con respecto al año anterior, donde obtuvo un 4,81 ante la misma pregunta.

Es en este contexto que la presidenta decide establecer el “Consejo Asesor Presidencial contra los Conflictos de Interés, el Tráfico de Influencias y la Corrupción” el que estableció una “Agenda de Probidad y Transparencia en los Negocios y en la Política”. En el marco de las medidas administrativas que incluyó esta agenda se encontró la redacción de los Códigos de Ética para Servicios Públicos, los cuales debían estar listos para noviembre del año 2016<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> (Carrizo, 2016)

## Ilustración 2: Confianza en las instituciones



Fuente: Encuesta Nacional UDP 2014-2015

Este problema que se vivió, donde la confianza de la ciudadanía llegó a uno de sus niveles más bajos, terminó siendo una oportunidad para alinear esfuerzos que fuesen en dirección de institucionalizar prácticas que generen una cultura de probidad en las instituciones públicas. A pesar de que había servicios públicos que ya contaban con documentos y procedimientos que buscan esos objetivos, las realidades eran muy disimiles en las instituciones públicas, por lo que se hacía necesario establecer parámetros mínimos dentro de los cuales estuviesen enmarcadas todas.

El Consejo Asesor Presidencial conformado buscó establecer cuáles eran esos estándares que el país requería en ese momento, los cuales abarcaron Prevención de la Corrupción, Regulación de Conflictos de Interés, Financiamiento de la Política, Confianza en los Mercados y Ética e Integridad.

Dentro de ese último punto es que se desarrollará el Trabajo de Título. Como ya fue mencionado, dentro de las 14 medidas administrativas que fueron propuestas, se estableció un plan para la elaboración e implementación de códigos de ética en los servicios públicos.

### 2.1 Marco Institucional

El Servicio Civil, que es la principal institución con la cual se trabajó, tiene como misión el "fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos, para

promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de los ciudadanos" (Servicio Civil, 2017), por lo que el desarrollo de un sistema que complemente los códigos de ética va alineado con su misión.

La visión de la institución es "liderar la gestión y desarrollo de personas en el Estado y ser referente en materias de dirección y empleo público, en el marco del proceso de modernización del Estado" (Servicio Civil, 2017).

Esta misión y visión se traducen en que sus objetivos específicos sean el contribuir al proceso de modernización del Estado, contribuir al diseño e implementación de la modernización del empleo público, fortalecer el Sistema de Alta Dirección Pública, contribuir al fortalecimiento de las relaciones que el Gobierno mantiene con las asociaciones de funcionarios y ser un referente en materias de empleo y calidad de vida laboral, implementando políticas y prácticas innovadoras y de vanguardia para el sector público.

El Servicio Civil debe trabajar con los 256 servicios públicos de la Administración Central del Estado al año 2017<sup>6</sup>, por lo que busca proyectos que sean transversales a la diversidad que todas estas instituciones representan. Un buen ejemplo de esto es la modernización del sistema de Alta Dirección Pública, el cual busca que sean las personas mejor capacitadas las que ocupen los altos cargos en las instituciones del gobierno central.

Es por esto que la cantidad de clientes o usuarios del Servicio Civil va a depender siempre del proyecto que se quiera impulsar, alcanzando en algunos casos la totalidad de los aproximadamente 200 mil funcionarios y funcionarias de la Administración Central del Estado en el año 2017<sup>7</sup>.

El organigrama de la institución está detallado en Anexo A, donde se puede observar que el mayor responsable de la institución es el Director Nacional. Todo es administrado desde una oficina central ubicada en calle Morandé, a pasos del Palacio de La Moneda.

En el mismo organigrama, es posible observar que existe una Subdirección de Alta Dirección Pública, que es la encargada de desarrollar y poner en acción el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) de forma adecuada. Además, "promueve el desarrollo y acompañamiento de los altos directivos y presta apoyo administrativo y técnico al Consejo de Alta Dirección Pública para que este pueda dar cabal cumplimiento de sus funciones"<sup>8</sup>.

También existe una Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas, que "tiene por propósito fortalecer la gestión y capacidades de los servicios públicos, a través de normas, políticas y prácticas de desarrollo de personas, orientadas a contar con un empleo público de calidad y al servicio de la ciudadanía"<sup>9</sup>. Para lograrlo, realiza acciones que gestionen información y proyectos, orientados en el seguimiento de las normas establecidas.

---

<sup>6</sup> (Servicio Civil, 2017)

<sup>7</sup> *Ibíd*

<sup>8</sup> *Ibíd*

<sup>9</sup> *Ibíd*

Adicionalmente, el Servicio Civil posee dos divisiones. Una es División Jurídica y Asuntos Institucionales, la cual apoya en temas legales y de ética e integridad. La otra corresponde a la División de Gestión y Desarrollo Institucional, que trabaja en la administración interna, incluyendo, por ejemplo, el Área de finanzas y el Área de Tecnologías de la Información.

El Servicio Civil está capacitado para elaborar instructivos que el resto de los servicios deben seguir. Para esta tarea puede estar respaldado por el Ministerio de Hacienda o por un mandato presindicial.

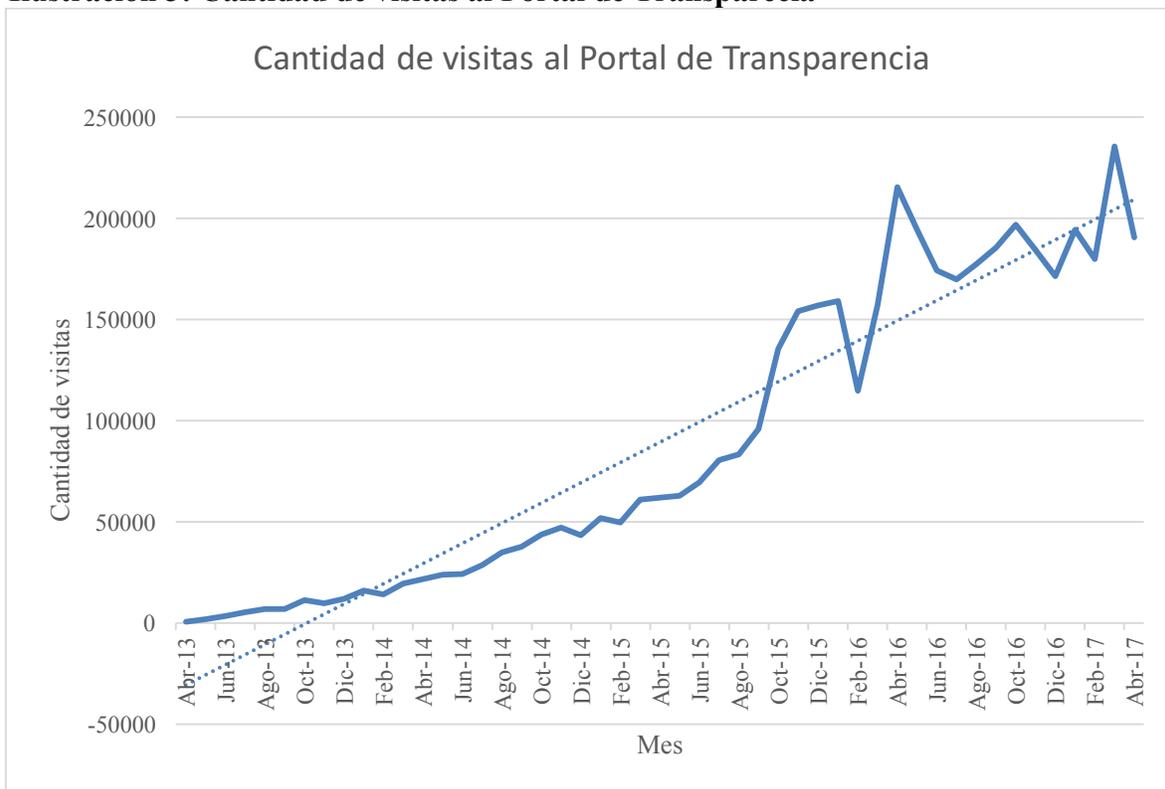
De todas formas, no tiene un rol fiscalizador, a menos que esta facultad sea entregada por una autoridad superior o a través de una ley. Por ende, no está capacitada como institución para establecer sanciones en caso de que los instructivos elaborados no estén siendo seguidos por el resto de los servicios públicos. Lo que sí puede hacer es comunicar a la autoridad que ordenó el instructivo que las acciones requeridas no están siendo tomadas, de forma que ésta sí pueda realizar acciones.

El Servicio Civil fue creado en 2003 con el fin de comenzar un proceso de modernización del Estado. Desde ahí ha ido tomando cada vez una mayor relevancia en la gestión estratégica de las personas que trabajan en la administración del Estado.

Dentro de sus tareas más relevantes se encuentra la administración del Sistema de Alta Dirección Pública con acompañamiento directivo, con el fin de dotar a las instituciones del gobierno central de directivos con probada capacidad de gestión y liderazgo, a través de un sistema transparente y meritocrático.

Este sistema que partió el año 2004 con 417 cargos únicamente en servicios públicos, en febrero de 2017 logró que 1.491 cargos fuesen elegidos por este medio, donde también se eligieron directores independientes de CODELCO, miembros de tribunales Tributarios y Aduaneros, y directores de escuelas, entre otros, logrando ir más allá de los servicios públicos.

### Ilustración 3: Cantidad de visitas al Portal de Transparencia



Fuente: Informe Mensual de Estadísticas, Consejo para la Transparencia; 2017

Pero ese no es el único campo de acción del Servicio Civil, en su Plan Estratégico 2014 – 2018, establecieron dentro de sus Objetivos Estratégicos para este periodo el contribuir a la creación de una agenda de trabajo en materias relacionadas al empleo público, de manera de fortalecer la relación entre el gobierno y las asociaciones de funcionarios.

Además, se han planteado ser una institución referente en cuanto a empleo y calidad de vida laboral en el sector público, implementando políticas y prácticas innovadoras.

Se puede decir que el Servicio Civil se encuentra en una etapa de Consolidación, es decir, está en un momento donde ya no sólo se preocupa de los funcionarios que entran a trabajar en el Estado, sino que también se preocupan de que su relación cuando están en la institución sea óptima.

Esto no quita que sigan existiendo proyectos y que los existentes sigan creciendo. En los 256 servicios públicos existen diversas realidades y organizaciones, por lo que cada cambio requiere bastante tiempo, lo cual no ha impedido que el Servicio Civil mantenga un paso continuó en la creciente modernización del Estado.

## **2.2 Rol del Servicio Civil en la implementación de los códigos de ética.**

El Servicio Civil fue el servicio público designado para, en primera instancia, coordinar la redacción de los códigos de ética en todos los servicios públicos, lo cual involucraba la difusión del proceso y la capacitación de los funcionarios responsables, estableciendo cronogramas y fechas límites del proceso.

Luego, se le encargó la tarea de establecer un sistema de integridad, el cual pudiese apoyar la implementación de los códigos de ética. Para esto, se determinaron distintos cargos y nuevas funciones, las cuales fueron establecidas en un instructivo por el mismo Servicio Civil.

Una parte fundamental para que este sistema de integridad se mantenga en el largo plazo es que el Servicio Civil pueda estar informado de cómo se están comportando las denuncias y las consultas en el resto de los servicios. Para esto es que es necesario un sistema que pueda entregar esta información, que es exactamente el propósito de este trabajo.

Una vez hecho el diagnóstico del estado de los procesos de denuncia y consulta, el Servicio Civil será capaz de realizar instructivos a los otros servicios en caso de considerar que es necesario complementar los procesos existentes. Además, podrá fomentar campañas de prevención en caso de considerar que existe una concentración elevada de un tipo en especial de falta.

También, en caso de que existan servicios públicos que no estén cumpliendo los estándares requeridos, el Servicio Civil podrá comunicar esta situación al Ministerio de Hacienda para que tome uso de razón, lo cual podría llevar eventualmente a acciones por parte de este. De todas formas, es necesario destacar que el Servicio Civil no tendrá una función fiscalizadora, por lo que no tendrá que ocuparse de establecer sanciones en caso de que no se cumplan los procedimientos del sistema de integridad.

### **Sobre la obligatoriedad de las instituciones a reportar sus denuncias al Servicio Civil**

En el informe final entregado a la presidenta por el Consejo Asesor Presidencial contra los Conflictos de Interés, el Tráfico de Influencias y la Corrupción, se estipula que se deben “establecer mecanismos de seguimiento y sanción en caso de incumplimiento”, donde destaca la obligatoriedad de las entidades del sector público de “difundir un informe anual sobre el cumplimiento del sistema” a través de su portal de transparencia, el cual incluya las conclusiones de los sumarios que hayan finalizado.

Con respecto al ámbito legal, en el Artículo 8° de la Constitución Política de la República se establece que “son públicos los actos y resoluciones de los órganos del Estado, así como sus fundamentos y procedimientos que se utilicen”.

En ese sentido, la Ley N° 20.285, que habla del acceso a la información pública, y que incluye, entre otros, a todos los “servicios públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa”, y que establece que es pública toda información que obre en poder

de los órganos de la Administración, cualquiera sea su formato, soporte, fecha de creación, origen, clasificación o procesamiento, a menos que esté sujeta a las excepciones señaladas.

Dentro de estas excepciones destaca el que la publicación de la información afecte el debido cumplimiento del órgano o que afecte el derecho de las personas. Para no caer en estas excepciones que inhabiliten el pedido de la información es que se establecerá que las denuncias sean anónimas y que tampoco se entregue información de los antecedentes que permita identificar al denunciante. La publicación de la información deberá ser de forma agregada.

## **2.3 Justificación del problema**

En el informe final entregado a la Presidenta de República, Michelle Bachelet, por el “Consejo Asesor Presidencial contra los conflictos de interés, el tráfico de influencias y la corrupción” se establece que los sistemas de integridad a implementar deben contemplar “procesos de denuncia e investigación por faltas éticas o legales, incluyendo la protección a denunciantes, así como un monitoreo continuo y adecuaciones al sistema”. Además, en el mismo documento se recalca la importancia de crear un sistema de integridad que vaya más allá de un documento escrito, donde exista un sistema de apoyo para su implementación.

En ese sentido, es necesario generar un método de evaluación de los códigos. No sirve simplemente imprimirlo y pegarlo en la pared. Los códigos de ética no se sustentan por sí solos en el tiempo, siendo este el sentido de establecer un sistema de integridad completo.

Codelco, se ha posicionado como una de las instituciones del Estado que ya posee experiencia en la implementación de sus códigos de ética. Dentro de los procesos que se identifican como más importantes en esta institución son<sup>10</sup>:

- Generar periódicamente un control interno en cada institución.
- Canales efectivos de denuncia, donde las denuncias sean anónimas y la vez públicas.
- Establecer castigos o beneficios para determinadas acciones.

En ese sentido, es posible asegurar que la experiencia local refuerza el hecho de crear un sistema de integridad, incluyendo un sistema de denuncia confiable dentro de la institución.

### **En qué consiste el trabajo**

Al tomar a Codelco y su experiencia en la implementación de los códigos de ética<sup>11</sup> se pueden identificar cuatro pilares fundamentales para lograr institucionalizar buenas prácticas: difusión, capacitación, denuncias y sanciones. En el Servicio Civil ya está resuelto el proceso

---

<sup>10</sup> (Codelco, 2014)

<sup>11</sup> (Corporación Nacional del Cobre, 2011)

que se usará para la etapa de difusión, mientras que para las capacitaciones, denuncias y sanciones se les entregó a las instituciones libertad para decidir los procedimientos que ellas establecieran más pertinentes, ya que muchas de estas ya contaban con estos tipos de procesos antes de la redacción de los códigos.

El trabajo consistirá en el diseño del proceso de Gestión de Integridad atinente a los Códigos de Ética para la Función Pública, el cual sea capaz de reportar periódicamente al Servicio Civil información estadísticamente relevante para la toma de decisiones estratégicas.

El proceso levantado estará orientado a todos los Servicios Públicos, donde cada uno podrá ver las denuncias realizadas en su servicio y el Servicio Civil será el único organismo capaz de ver los reportes de sus denuncias de manera transversal. El principal objetivo de este proceso es que sea confiable, de denuncia anónima y donde sus resultados se publiquen periódicamente.

Dado que los códigos de ética están redactados en todos los servicios públicos del país y que estos incluyen procesos de denuncia y consulta atinentes, las principales preguntas que se buscará responder son: ¿cuál es la manera más adecuada de establecer estos procesos de denuncia y consulta de tal manera que faciliten una reportabilidad de cómo se están comportando estos, desde todos los servicios públicos hacia el Servicio Civil?, ¿cuál es la plataforma más adecuada para implementar el proceso de reportabilidad?

Dado lo anterior, lo que se realizará será diseñar los procesos de denuncia y consulta para los códigos de ética en los servicios públicos y proponer al menos una plataforma que permita reportar desde los servicios públicos hacia el Servicio Civil el cómo se están comportando estos procesos.

Esto se traduce en que el producto final del trabajo será el diseño de los procesos de denuncia y consulta para los códigos de ética en los servicios públicos, que contempla establecer tareas, responsables y protocolos necesarios para llevarlos a cabo.

Adicionalmente, se determinarán dos propuestas para plataformas de reportabilidad, detallando las tareas que deberá cumplir y las características que deberá tener la plataforma en ambos casos. También se determinará cuál es la información que es relevante que el Servicio Civil reciba del resto de los servicios a través de esta plataforma.

Además, se entregarán recomendaciones útiles para la implementación del proceso de reportabilidad, de manera que sea más probable su adecuada ejecución.

### **Propósito del trabajo**

Actualmente existe una gran diversidad en los procesos que cada uno de los 256 servicios públicos ha establecido para sus denuncias y consultas, lo que en algunos casos dificulta el registro de éstas y la posterior entrega de información hacia el Servicio Civil.

Al establecer el marco dentro del cual se deben adecuar los procesos de denuncia y consulta, es posible proponer soluciones que permitan una reportabilidad más efectiva y que tengan una mayor posibilidad de mantener su implementación en el largo plazo.

Sin un proceso donde se pueda enmarcar la plataforma, se hace mucho más complejo establecer responsables y tareas atingentes a ésta. También se dificulta el control de que los procesos estén ocurriendo dentro del marco deseado, ya que no existiría una referencia del estándar deseado.

La importancia de establecer un control periódico radica en que permite poder tomar medidas en base a evidencia cuantitativa y no en base a percepciones individuales. Lo que implica que las decisiones que se tomen tendrán una mayor probabilidad de ser efectivas y que a la hora de tener que entregar instructivos a otros servicios públicos, existirá una argumentación más sólida.

Esta importancia es reforzada por el estudio llamado “The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance” realizado por Jennifer Grafton, Anne M. Lillis, Sally K. Widener<sup>12</sup>. En este estudio se comprobó una correlación directa entre los controles ex-ante y ex-post de los procesos dentro de una organización, con la facilidad a la hora de decidir y en la influencia que se tiene en la toma de decisiones. Por otro lado, se descubrió que cuando no existen indicadores que faciliten la toma de decisiones, esto impacta directamente en la capacidad estratégica de la organización y, por lo tanto, en su rendimiento.

La conclusión del mismo estudio sugiere que es fundamental fomentar el uso de múltiples indicadores, tanto financieros como no-financieros, por parte de los directivos de las organizaciones. Esta información debe, según las investigadoras, evaluar el rendimiento de la organización, logrando como efecto explotar al máximo las capacidades existentes y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas.

Dado lo anterior, se justifica la implementación de un Plataforma de Gestión de Integridad, la cual, de acuerdo a lo que el Servicio Civil establecerá en uno de sus instructivos, deberá registrar las consultas y denuncias que van a ser realizadas. Con la información obtenida ésta deberá ser capaz de informar de manera periódica y actualizada a los funcionarios de la institución de cómo se están ejecutando los procesos.

Además, la Plataforma de Gestión de Integridad deberá informar el desarrollo de los códigos de ética, a través de indicadores claros, entregando información actualizada y oportuna, los cuales faciliten la evaluación del impacto de los códigos de ética en cada una de las instituciones y su evolución a través del tiempo.

---

<sup>12</sup> (Grafton, Lillis, & Widener, 2010)

## **Generación de valor**

La propuesta de valor del proceso de denuncia estará basada en facilitar la realización de las denuncias, de manera de evitar que una parte importante de las denuncias sean desestimadas. Esto no sólo significará un mejor uso de los tiempos para el denunciante, sino también para el encargado de analizar la denuncia, ya que al establecer parámetros para la denuncia se hace menos complejo asociar la denuncia con la parte del código que se violó.

Además, se establecerán en el proceso acciones a tomar cuando un proceso lleve más tiempo del esperado en ser resuelto, ya que desde el Servicio Civil se ha identificado como un elemento muy importante para la credibilidad en el proceso el hecho de que los sumarios que se realicen no tarden demasiado en ser resueltos. Hoy en día un sumario puede tardar hasta seis meses, o a veces incluso un año, lo cual termina desincentivando que se generen una mayor cantidad de denuncias.

Finalmente, y una de las mayores necesidades del Servicio Civil, es que el proceso sea capaz de reportar a éste el estado y la caracterización tanto de las denuncias como de las consultas que se hacen. Esto permitirá que se centralice la información de lo que está ocurriendo, con lo cual se puedan tomar decisiones estratégicas en el corto y mediano plazo.

## **3. Objetivos y Metodología.**

### **3.1 Objetivos**

Objetivo General:

Diseñar los procesos de reportabilidad de los servicios públicos, tanto de denuncia como de consulta, atinentes a los códigos de ética para la función pública, de manera que el Servicio Civil pueda realizar diagnósticos de cómo están ejecutando las instituciones estos procesos, pudiendo establecer recomendaciones, instructivos y campañas de prevención.

Objetivos Específicos:

- Establecer tareas, responsables y protocolos de ejecución necesarios para llevar a cabo los procesos de denuncia y consulta.
- Establecer la información que es relevante que el Servicio Civil reciba del resto de los Servicios, sobre el comportamiento y funcionamiento de los procesos de consulta y denuncia, con la cual pueda tomar decisiones en el corto y mediano plazo.
- Establecer las tareas que deberá cumplir y las características que deberá tener la plataforma que sea utilizada para realizar tanto las denuncias como las consultas, de manera de que sea más fácil generar información estadística para el Servicio Civil.

- Realizar recomendaciones para la implementación del proceso de reportabilidad de los códigos de ética en los servicios públicos, lo cual pueda ser extensivo a otras medidas similares que tenga que realizar el Servicio Civil.

### 3.2 Marco Conceptual

Un proceso es un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí, que implican la participación de un número de personas y recursos materiales coordinados, obteniendo como resultado un producto material diferente o información con un valor añadido para el usuario.

Para mejorar los procesos de manera continua, existen dos enfoques principales, por un lado, está la metodología Lean<sup>13</sup>, la cual tiene como meta eliminar desperdicios, costes y tiempos, con el fin de mejorar la capacidad de respuesta. Su aplicación se hace principalmente en industrias manufactureras del sector primario o secundario y su enfoque se basa en identificar a través de un mapa de la cadena de valor aquellos procesos de las cuales es posible prescindir, de manera de modificar el proceso y enseñar a aquellas personas que lo llevan a cabo a lograr un trabajo más eficiente y los principios que llevan a ello.

Por otro lado, existe la metodología Six Sigma<sup>14</sup>, la cual tiene como objetivo reducir la variabilidad, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallos en la entrega de un servicio o producto al cliente. Se llama Six Sigma debido a que busca que el 99,99966% de los casos se encuentren dentro de los valores esperados. Para lograrlo primero se define el objetivo, luego se realiza una medición para entender el funcionamiento de la situación actual, la cual es analizada para encontrar las causas reales del problema. Finalmente se determinan las acciones a tomar, las cuales logren el objetivo propuesto y minimicen los costos a incurrir. También involucra la realización de controles que garanticen la satisfacción del cliente.

En este trabajo se utilizará la metodología de Business Process Management, la cual no sólo permite rediseñar procesos existentes, sino que también permite crear nuevos procesos e interacciones entre nuevos actores. De todas formas, se tomarán elementos de la metodología Lean, especialmente en cuanto al análisis de la cadena de valor de los procesos existentes.

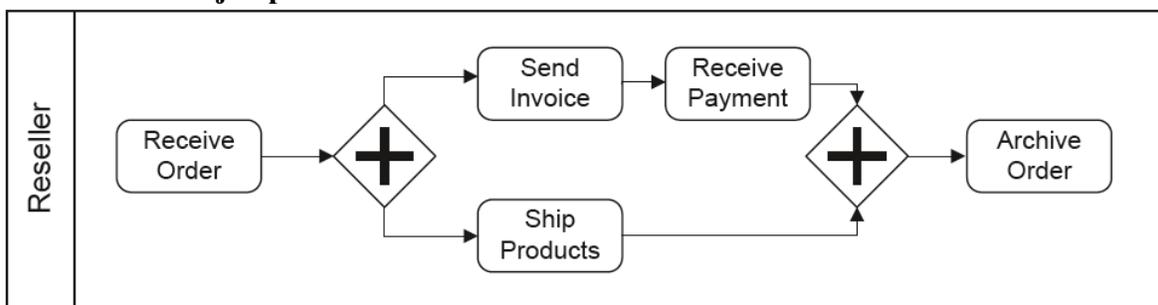
El Business Process Modeling Notation (BPMN) es una notación estándar internacional usada para modelar estos procesos, de manera de representar gráficamente el flujo de un proceso de trabajo. Estos modelos son el principal artefacto para implementar o rediseñar procesos, lo cual puede ser realizado en base a una regla que se aplique en la organización o también a través de un sistema software.

---

<sup>13</sup> (Bertels, 2014)

<sup>14</sup> (Manzano, 2009)

#### Ilustración 4: Ejemplo de BPMN



Fuente: Business Process Management, Mathias Weske; 2007.

En la figura anterior se muestra un ejemplo de BPMN, donde dentro de sus elementos principales se encuentra el responsable de las acciones, que en este caso corresponde al revendedor (reseller), y también se especifican las tareas que este debe realizar (enmarcadas en rectángulos), así como las decisiones que se deben tomar (enmarcadas por el rombo) para las distintas situaciones que se puedan presentar.

Las etapas para realizar un diseño de proceso adecuado se presentan a continuación<sup>15</sup>:

#### 1- Definición del proyecto

Una vez que se reconoce la necesidad del proyecto, se establece el Objetivo General y los Objetivos Específicos, los cuales corresponden a resultados específicos que se esperan lograr en un tiempo determinado. También es necesario conocer el contexto en el cual estará inserto el proyecto, los recursos con los cuales se contarán y con qué instituciones se deberá interactuar.

#### 2- Análisis de la Situación Actual

Se realiza un análisis del estado de la situación actual, levantando información de la literatura atinente, donde se relaten los principales aprendizajes obtenidos en experiencias internacionales. También se levanta información a través de entrevistas con distintos actores locales que hayan tenido experiencias con procesos de denuncias.

Luego se modela la situación actual, estableciendo tareas, actores y tiempos. Definiendo con estos, cuales son los recursos utilizados inicialmente y cuál será el producto de todo el proceso.

#### 3- (Re)Diseñar

Se establecen las direcciones de cambio que deberán efectuarse en la situación actual y se detalla cómo se ejecutarán los nuevos procesos. El rediseño puede apuntar a cambios estructurales, los cuales cambian el proceso en sí mismo, o también pueden apuntar a cambios

---

<sup>15</sup> (Weske, 2007)

de responsabilidades, donde se modifica la asignación de responsabilidad de una o más tareas.

Posteriormente se realiza el diseño de modelamiento del nuevo proceso, el cual debe considerar las necesidades identificadas anteriormente. Este debe mantener la notación BPMN, estipulando también cuales son los nuevos elementos necesarios y cuáles son los productos finales.

Una vez diseñado el proceso, es necesario que este sea validado por las diferentes partes interesadas, participen o no del proceso, esto a través de, por ejemplo, talleres donde se discutan las tareas, responsabilidades y tiempos del proceso.

La simulación también es una herramienta que ayuda en la validación desde la perspectiva de analizar cómo se acoplan las distintas tareas estipuladas, pudiendo hacer cambios antes de la implementación, cuando hacer cambios se hace más costoso.

Una vez realizada la validación, se seleccionan las tecnologías más adecuadas, las cuales habiliten el proceso y cumplan con las restricciones presupuestarias de la institución.

#### 4- Análisis y Diseño de Software de apoyo.

Una vez consolidado el nuevo proceso a utilizar, se realiza una especificación de los requerimientos del Software que será necesario implementar. Junto con esto se realiza un análisis de los requerimientos de la plataforma y un diseño del software.

### **Marco Teórico referente a la gestión pública**

El trabajo está en la búsqueda por mejorar la probidad de los Servicios Públicos de Chile, entendiendo la probidad como la honradez, integridad y rectitud en el actuar, generando un contexto organizacional donde no exista nada que deba ser oculto dentro del actuar. Cómo ya fue descrito anteriormente, el Código de Ética fue una de las herramientas seleccionadas para lograr un Estado con mayor probidad.

Mark Moore <sup>16</sup> estableció que los funcionarios públicos debían dejar de simplemente seguir las ordenes que los mandos superiores y que en cambio se debían transformar en “emprendedores públicos”, motivando un enfoque ascendente en la generación de ideas y de trabajo. Con esta mayor libertad de los funcionarios, se hace aún más importante generar mecanismos por medio de los cuales se alineen las acciones de quienes componen a la organización bajo lo que la misma institución espera de ellos, como, por ejemplo, misión, visión y valores fundamentales.

El diseño de los procesos de capacitación y de denuncia es posible de analizarlo desde la perspectiva del triángulo de Moore, es decir, bajo una dimensión sustantiva, luego analizar si es legítima y políticamente sostenible y finalmente ver si es viable operativamente y administrativamente.

---

<sup>16</sup> (Moore, 1998)

La dimensión sustantiva, busca comprobar si la estrategia elegida asegura que la organización genere valor para sí misma, para los clientes y para los usuarios, esto considerando tanto las variables políticas como monetarias.

Gregg Vanourek y Bob Vanourek en su libro “The triple Crown leadership”<sup>17</sup> establecen que para que una organización tenga un éxito sostenible en el tiempo no puede simplemente enfocarse en la excelencia de resultados, sino también sus acciones deben estar enmarcadas en un contexto organizacional ético y cuyo desarrollo sea perdurable en el tiempo.

En ese sentido, la redacción de los códigos de ética y el diseño adecuado de los procesos de denuncia y consulta ayudará a que los Servicios Públicos puedan establecer un contexto ético del actuar y que también los códigos de ética trasciendan en el tiempo más allá de su redacción. El reporte del comportamiento de estos procesos al Servicio Civil cumplirá un rol fundamental para poder obtener datos cuantitativos, orientando la toma de decisiones estratégicas.

Con respecto al último criterio del triángulo de Moore, es decir, si el proyecto es legítimo y políticamente sostenible en el tiempo, es necesario analizar si será atractivo a través del tiempo en el entorno político autorizador, el cuál debe recibir los resultados obtenidos.

En los últimos años la opinión pública y los medios de comunicación han puesto bastante énfasis en que el actuar de sus autoridades y de los Servicios Públicos trabajen bajo parámetros éticos. Esta exigencia se aprecia en el aumento significativo de organismos que se encuentran en el Portal de Transparencia, que en octubre de 2014 sólo tenía información de 387 organismos, mientras que para abril de 2017 su número era de 708. También es posible apreciar el aumento de interés ciudadano, el cual se ve reflejado en la clara tendencia al aumento que ha experimentado, por ejemplo, la cantidad de consultas que se realizan en el Portal de Transparencia.

En ese sentido se hace difícil pensar que bajo cualquier tipo de gobierno se rechace la implementación de una plataforma que ayude a hacer a los Códigos de Ética perdurables en el tiempo. Más aun considerando que estos fueron ordenados bajo un mandato presidencial.

También es necesario analizar si el diseño de los procesos de denuncia y consulta es viable tanto operativamente como administrativamente, lo que significa que cumpliendo con que el proyecto agrega valor y es políticamente aceptada, debe ser realizable dentro de una organización, de ser necesario, con la ayuda de quizás otras instituciones que puedan contribuir al objetivo.

Para que el proyecto sea posible es necesario que el Servicio Civil se haga cargo de monitorear el proceso y administrar la plataforma. De todas formas, los funcionarios públicos ya se encuentran dentro del marco del Estatuto Administrativo, el cual considera tanto sumarios administrativos como investigaciones sumarias, lo que implica que cualquier

---

<sup>17</sup> (Vanourek & Vanourek, 2012)

proceso que se establezca, mientras se enmarque dentro de los estatutos que ya existen, no debería tener mayores problemas en ser implementado.

Otra perspectiva bajo la cual es interesante analizar este proyecto es bajo la de la Gestión de Cambio que nos entrega Mario Waissbluth<sup>18</sup>, quien explica cuáles son los errores más frecuentes a la hora de innovar en el Sector Público.

Uno de estos errores más importantes puede ser el no generar convicción en la cúpula. Hoy en día existen 256 instituciones públicas y es difícil lograr generar convicción en la cúpula de todos estos. A pesar de que el sistema esté disponible para todos, puede ser recomendable enfocar los esfuerzos en su implementación en aquellas instituciones donde sus cúpulas estén más dispuestas a utilizar la plataforma, de tal forma de generar resultados positivos que en el mediano plazo les entreguen la convicción necesaria a las cúpulas que originalmente no la tenían.

Otro error que será necesario evitar será la de no generar una visión seductora del futuro. Es posible que resulte difícil que a los integrantes de las distintas instituciones vayan a tener una primera impresión positiva, en especial, del proceso de denuncias que se buscará implementar, esto ya que por lo general predomina la visión que privilegia la excelencia de resultados, dejando de lado la ética y la perdurabilidad en el tiempo.

Tomando eso en consideración, será importante que cuando se realice la investigación sobre las experiencias similares, tanto locales como internacionales, encontrando resultados que validen su implementación, y que demuestre los beneficios directos que se tendrán. Sin esto, se hace más difícil generar una visión seductora del futuro.

Finalmente, será muy importante evitar dejarse vencer por la cotidianidad, ya que estos procesos deben ser continuos y sólo verán resultados significativos en el mediano-largo plazo, es fundamental que constantemente se esté reevaluando la forma en la que se está llevando a cabo, generando nuevas e innovadoras formas de permear en los funcionarios públicos los valores y responsabilidades que las instituciones esperan de ellos.

En ese aspecto será fundamental el rol de la información que entregarán periódicamente al Servicio Civil el resto de los servicios públicos. Con esa información agregada será posible hacer un diagnóstico de las necesidades que existen y de qué acciones se deberán tomar para mantener un proceso de mejora continua.

## **Estudios Académicos**

En el estudio “The Effectiveness of a Complaint-Based Ethics Enforcement System: Evidence from the Accounting Profession” de S. Douglas Beets y Larry N. Killough<sup>19</sup>, reveló que un sistema de integridad que busque desincentivar conductas no-éticas no puede basarse en la amenaza de ser denunciado.

---

<sup>18</sup> (Waissbluth, 2008)

<sup>19</sup> (Beets & N.Killough, The Effectiveness of a Complaint-Based Ethics Enforcement System: Evidence from the Accounting Profession, 1990)

Uno de los factores de que esto ocurra es que cuando el sistema está basado únicamente en las denuncias y sanciones hay muchos otros aspectos que son desestimados. Por ejemplo, existe una proporción significativa de profesionales que no están familiarizados con el código de ética al cual supuestamente adhieren. Esto puede significar que se terminen cometiendo violaciones a los códigos por ignorancia de que esas acciones no son aceptadas.

Este desconocimiento del código de ética puede afectar tanto en quien ejerce la falta como en quien la observa, lo cual imposibilita que la falta sea finalmente denunciada.

Incluso si una acción es reconocida como una falta, esta puede no ser denunciada. Existen artículos académicos, como los de Graber<sup>20</sup> y Bayles<sup>21</sup> que indican que los profesionales son reticentes a denunciar a sus propios compañeros cuando estos incurrir en una violación al código de ética.

Douglas y Killough concluyen que el hecho de que una persona adhiera a un código de ética puede deberse tanto a que realmente comulga con éste, como al miedo de ser sancionado. Este miedo a ser sancionado es ponderado de acuerdo a tres componentes que determinan la probabilidad de recibir una sanción:

- Riesgo en ser detectado:

Es la posibilidad de ser visto en el acto o de que se descubra evidencia de que el hecho fue cometido, lo cual también contempla la familiaridad del testigo o de quién encuentra la evidencia con el código de ética.

- Riesgo de reporte:

Compañeros de trabajo pueden ser adversos a reportar comportamientos no éticos de otros miembros de la institución, lo cual también puede deberse a no querer alterar el ambiente laboral. Por otro lado, también puede ocurrir que existan malas prácticas que beneficien a otros miembros de la institución, lo cual hace más difícil la realización de la denuncia por estos últimos.

- Riesgo de ser sancionado:

Es la posibilidad de que el proceso sea llevado a cabo por la autoridad que sanciona, lo que implica que esta tenga las atribuciones para poder llevar a cabo las sentencias.

La principal diferencia entre el riesgo de ser sancionado y los riesgos de ser detectado o de reporte corresponde a la persona de quien depende el riesgo. Mientras que los riesgos de reporte y de ser detectado están determinados por quién descubre la falta, en el riesgo de ser sancionado depende de la autoridad que sanciona.

---

<sup>20</sup> (Graber, 1979)

<sup>21</sup> (Bayles, 1987)

En ese sentido, gran parte de la efectividad del proceso depende del testigo, quien puede no estar familiarizado con el código y puede no estar motivado en denunciar la falta. Entonces, en estos tipos de sistemas, el único riesgo que depende directamente de la autoridad es el de sanción.

Otro académico que se ocupó de estudiar formas efectivas de implementar los códigos de ética fue Peter J. Dean, quien en su estudio “Making the ethics codes ‘real’”<sup>22</sup> establece que la redacción de un código de ética no asegura un cambio de comportamiento, simplemente informa.

Una de sus grandes conclusiones a las que llega Peter J. Dean es que, tan importante como enseñar las conductas que se esperan de los miembros de una organización, es relevante entrenar a las personas a pensar éticamente y a que se hagan preguntas sobre su actuar.

Esta conclusión también fue manifestada ya en 1986 por la American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)<sup>23</sup>, cuando en su intención de reestructurar los estándares profesionales dentro del gremio de los contadores en Estados Unidos, determinaron uso de medidas disciplinarias debe estar considerado como último recurso, ya que su trabajo debía estar orientado en la educación y en que se tomen medidas correctivas.

### **3.3 Metodología**

El proyecto se ha separado en tres etapas, las cuales apuntan a lograr los objetivos propuestos.

#### **1- Análisis de la Situación Actual**

Se estudiaron las recomendaciones que existen para procesos de denuncia que involucren códigos de ética. También se investigaron los procesos que ya están contemplados en el Estado chileno, como lo son las investigaciones sumarias y los sumarios administrativos, de forma de tener claro cómo estos se adaptan los nuevos procesos de denuncia y consulta.

Dado que en la actualidad no existe un sistema de reportabilidad de las denuncias, el enfoque del trabajo estuvo en el diseño del proceso, esto implica que no existen indicadores de procesos anteriores. De todas formas, la información de otros procesos que son considerados similares es utilizada al establecer la forma más adecuada los plazos, actores y tareas que correspondan.

En ese sentido, el estudio del Estatuto Administrativo tuvo un rol significativo, debido a que este establece un marco que ya es conocido por los servicios públicos, por lo que si se desea que el proceso diseñado sea posible de implementar lo mejor que se puede hacer es que no signifique un cambio sustancial a los procedimientos que ya se conocen.

---

<sup>22</sup> (Dean, 1992)

<sup>23</sup> (Special Committee on Standards of Professional Conduct for Certified Public Accountants, 1986)

También el estudio de las experiencias internacionales fue relevante para tener un punto de referencia de cuales han sido las medidas tomadas en otros países, qué caminos eligieron originalmente, y qué decisiones tomaron después dado ese camino original.

Otra manera con la cual se realizó el diagnóstico de la situación actual fue a través de entrevistas, donde destacan entrevistas con diferentes miembros del Servicio Civil, entre los que se encuentra el abogado del Servicio Civil y la Encargada de la implementación de los códigos de ética. En total, se realizaron alrededor de 6 reuniones únicamente para realizar el diagnóstico de la situación.

Adicionalmente, se realizó una entrevista con el Director de Incidencia de Espacio Público y dos entrevistas en Codelco, una con la Directora de Cumplimiento de Codelco y otra con el Auditor General de Codelco.

A continuación, se muestra en detalle de las entrevistas realizadas:

**Tabla 1: Entrevistas Realizadas**

| Nombre                              | Cargo  | Fecha    |
|-------------------------------------|--|----------|
| Francisco Silva                     | Jefe División Jurídica y Asuntos Institucionales                                   | 23/06/16 |
| Daniella Carrizo                    | Encargada de la implementación de los códigos de ética                             | 25/07/16 |
| Daniella Carrizo                    | Encargada de la implementación de los códigos de ética                             | 01/08/16 |
| Cesar Correa                        | Gerente a cargo de Auditoría General de Codelco                                    | 05/08/16 |
| Daniela Mora                        | Directora de Cumplimiento en Codelco   | 05/08/16 |
| Daniella Carrizo                    | Encargada de la implementación de los códigos de ética                             | 23/08/16 |
| Daniella Carrizo                    | Encargada de la implementación de los códigos de ética                             | 07/03/17 |
| Manuel Aris                         | Director de Incidencia de Espacio Público  | 17/04/17 |
| Daniella Carrizo                    | Encargada de la implementación de los códigos de ética                             | 21/04/17 |
| Daniella Carrizo                    | Encargada de la implementación de los códigos de ética                             | 06/06/17 |
| Daniella Carrizo                    | Encargada de la implementación de los códigos de ética                             | 23/06/17 |
| Daniella Carrizo                    | Encargada de la implementación de los códigos de ética                             | 28/06/17 |
| Daniella Carrizo –<br>Rodrigo Bravo | Encargada de la implementación de los códigos de ética<br>– Abogado Servicio Civil | 10/07/17 |
| Rodrigo Bravo                       | Abogado Servicio Civil   | 14/07/17 |
| Rodrigo Bravo                       | Abogado Servicio Civil   | 17/07/17 |
| Daniella Carrizo                    | Encargada de la implementación de los códigos de ética                             | 28/07/17 |

## 2- (Re)Diseñar

Una vez realizado todo el diagnóstico se establecen las direcciones en las que apuntará el trabajo, lo cual se refleja en el diseño de un modelamiento de procesos utilizando la notación de Business Process Model and Notation (BPMN), detallando actores, protocolos y tareas correspondientes. Junto con estos, son los recursos utilizados inicialmente y cuál será el producto de todo el proceso.

El programa utilizado para modelar los procesos fue Bizagi<sup>24</sup>, un software libre y que es ampliamente usado para este tipo de tareas. Para el diseño de los procesos se realizaron 6 iteraciones, cada una como producto de una reunión con integrantes del Servicio Civil.

El uso de plataformas de simulación no se encuentra dentro de los alcances del proceso, debido principalmente a que no existe datos con los cuales poder realizarla. Por otro lado, tampoco es considerado como una herramienta relevante en este caso particular, debido a que los tiempos que demoran muchas de las tareas ya están establecidos dentro del Estatuto Administrativo.

### 3- Análisis y Diseño de Software de apoyo.

Después de establecer el proceso se procede a seleccionar aquellas tecnologías que son más adecuadas para llevarlo a cabo. El Servicio Civil ha requerido que el sistema a implementar utilice plataformas tecnológicas que ya existen en todos los servicios públicos y que por lo demás esta sea fácil de implementar. Es por esto que el sistema de reportabilidad propuesta no debe ser muy compleja, al menos desde la perspectiva del usuario.

El resultado final corresponde a una propuesta del proceso a utilizar en los servicios públicos para la reportabilidad de sus códigos de ética, la cual incluye también herramientas tecnológicas.

Para esta parte del trabajo se realizaron dos propuestas de plataforma para la reportabilidad, donde Juan Zambrano, programador del Web Intelligence Center del Departamento de Ingeniería Civil Industrial, apoyó en la elaboración de las propuestas, en especial en decidir cuál de todos los caminos disponible era más adecuado desarrollar.

En el diseño del Modelo Entidad-Relación se utilizó el software MySQLWorkbench<sup>25</sup>, el cual funciona como una herramienta muy funcional para el diseño de este tipo de modelos. Además, posee la virtud de transformar en códigos los diseños realizados, facilitando significativamente las tareas a realizar.

## 4. Descripción de la información levantada

### 4.1 Experiencia Internacional

#### National Association of Realtors

Una de las experiencias internacionales destacadas es la que ha tenido la “National Association of Realtors” (NAR), asociación en la que participan los corredores de bienes raíces de Estados Unidos. Uno de los mayores valores que posee la experiencia de esta organización es que se han preocupado de documentar sus procesos y publicar los

---

<sup>24</sup> (Bizagi, s.f.)

<sup>25</sup> (My SQL, s.f.)

aprendizajes que han tenido implementando su proceso de denuncia atinente a su código de ética, como en sus documentos “*Code of Ethics: Complaints, Arbitration Requests, and Related Information*” (2015), y “*Before You File and Ethics Complaint*” (2015).

En la etapa anterior a la denuncia, se hace entrega de un documento, donde comienzan aconsejando a la persona que conversé si es posible con quién desea denunciar, debido a que por lo general las denuncias que reciben son provocadas por malos entendidos o falta de comunicación.

Si la conversación con el afectado no resulta satisfactoria entonces se recomienda conversar con el encargado local del consejo de ética. De esta manera se da la posibilidad de resolver el conflicto de manera informal mediante un mediador. Establecen que muchas veces las partes encuentran una mejor manera de resolver el conflicto cuando se logra un acuerdo informal.

Si ambas opciones no resultan satisfactorias, entonces se procede a la denuncia, donde se advierte que las denuncias que acogerá el consejo sólo deben ser atinentes al Código de Ética. También se establecen las posibles consecuencias que podría tener la denuncia, en especial en caso de reiteración, esto como una forma de manejar las expectativas del denunciante.

Se preocupan de comunicar, antes de efectuar la denuncia, que el principal objetivo de las denuncias es educacional, de modo de generar una mayor conciencia y una mayor valoración que los deberes que el código impone. Al mismo tiempo se informa que medidas disciplinarias más serias, incluyendo multas o suspensiones sólo serán aplicados en casos más graves o de reiteración.

Las denuncias se pueden realizar hasta 180 días después de que el denunciante tuvo conocimiento del hecho (o que debió haber tenido conocimiento), luego de eso prescriben.

Se exige una justificación de por qué el denunciante cree que el denunciado ha incurrido en una falta, exigiendo también que se estipule el artículo que ha sido violado. Para esto también se ofrece la oportunidad de ser asesorado en la denuncia.

Como preparación para el proceso, se da la oportunidad de llamar a testigos en caso de que el denunciante lo considere pertinente. También se pide que tenga a disposición toda la evidencia del caso.

Antes de escuchar la sanción, se informa que la denuncia será analizada por una comisión. Se advierte que en caso de que la denuncia sea desestimada eso no significa que la comisión no crea en el alegato, sino que no consideran que el artículo que fue denunciado haya sido violado. Se informa que existe la posibilidad de apelar, de manera de citar otro artículo que haya sido violado.

Una vez recibida la sanción, se establece que las resoluciones ante los hechos no son apelables. Ésta sólo podrá estar enfocada en una mala interpretación de uno o más artículos del código de ética, o si se estima que existió una falla en el proceso.

## **Principales aprendizajes**

Uno de los grandes aprendizajes que ha tenido la NAR es que, dado que muchas quejas atinentes a los códigos de ética vienen de malos entendidos o fallas en la comunicación, es importante que antes de llenar una denuncia, se realicen los esfuerzos por comunicar las inquietudes que se tienen tanto con la misma persona que se desea denunciar o con algún superior que posea mayor información. Si esto no tiene resultados satisfactorios entonces es necesario establecer una denuncia, para lo cual existe un procedimiento formal que en el cual el denunciante será apoyado por la institución en su formalización.

## **Las cinco E del proceso**

Dentro de la NAR entienden que el sistema de denuncia de los códigos de ética no busca reemplazar al sistema judicial, sino que pretende complementarlo, proveyendo un medio más barato, simple y, a veces, más justo de resolver conflictos.

El hecho que las personas de la comisión sean parte de la misma institución los hace creer que el proceso es más justo, debido a que éstas están inmersas en el contexto donde ocurren los hechos.

Estos aprendizajes, consideran dentro de la NAR, que es posible reflejarlos en cinco características (las “cinco E” por sus nombres en inglés), que debe tener un proceso de denuncia:

- Económico:

El proceso no debe ser una barrera para que se pueda acceder a él, o de manera que pueda funcionar como una desventaja para alguna de las partes. Esto significa que no es el proceso de arbitraje no debe ser una fuente de ingresos para el Consejo.

- Expedito:

Existe una obligación del proceso por gestionar las resoluciones de manera rápida. Esto siempre respetando los tiempos que el proceso requiere para tomar buenas decisiones.

- Imparcial<sup>26</sup>:

El sistema no debe discriminar entre las partes durante el proceso. El requerimiento esencial para que sea equitativo es que el sistema entregue las mismas condiciones a las partes en disputa.

---

<sup>26</sup> Proviene de la traducción de la palabra en inglés “Equality”

- Evidencia:

El sistema debe estar diseñado para tomar decisiones en base a evidencias y pruebas, no en supuestos. Debe existir un control de qué pruebas son relevantes para la denuncia y cuales son simplemente especulaciones o prejuicios, más que información.

- Equitativo (Justo):

El sistema debe producir decisiones que sean justas. En cuanto a hechos que involucren conductas deshonestas, las sanciones deben ser acordes a las faltas que se cometan. La predicción, consistencia y uniformidad del sistema es una importante medición de la equidad.

## **4.2 Experiencia Local**

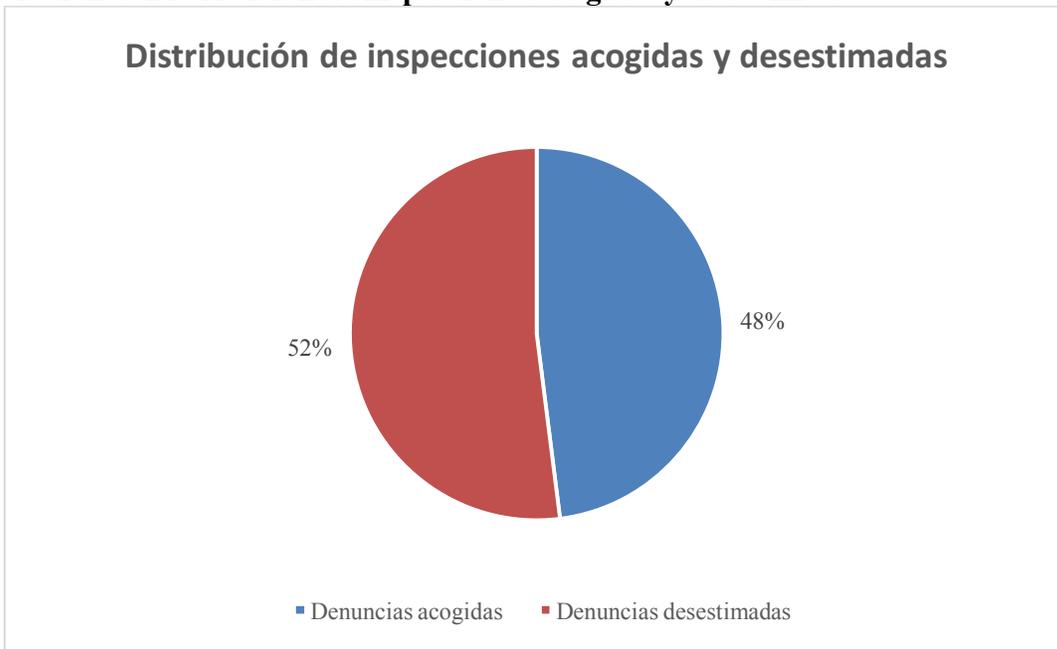
A pesar de no existir procesos de denuncia y consulta referentes a los códigos de ética, sí existe un proceso de denuncia para el Estatuto Administrativo, que corresponde al conjunto de normas a las cuales se adscriben todos los funcionarios públicos.

En este Estatuto Administrativo se comprenden dos tipos de procesos de denuncia: los sumarios administrativos y las investigaciones sumarias, donde las últimas se utilizan cuando los casos son de mayor gravedad, el tiempo de investigación es mayor y se determina un fiscal a cargo, quién posee mayores atribuciones que el investigador de los sumarios administrativos.

También existen otras instituciones del Estado que poseen procesos de denuncia propios. Uno de estos casos es el de Contraloría General de la República, que entrega la posibilidad a cualquier persona de realizar una denuncia a través de su página. Esta denuncia no puede ser anónima y puede ir dirigida a cualquier entidad pública, en cualquier región de Chile.

En noviembre de 2016, Contraloría emitió uno de sus informes periódicos, donde publica como se distribuyen las denuncias (tanto al contenido de estas como a su distribución geográfica) que recibe y si estas son estimadas o desestimadas. En el mencionado informe se puede observar que el 48% de las solicitudes de inspección son desestimadas, lo cual se agrava al considerar que de las solicitudes que son acogidas sólo el 52% se lo hace en su totalidad.

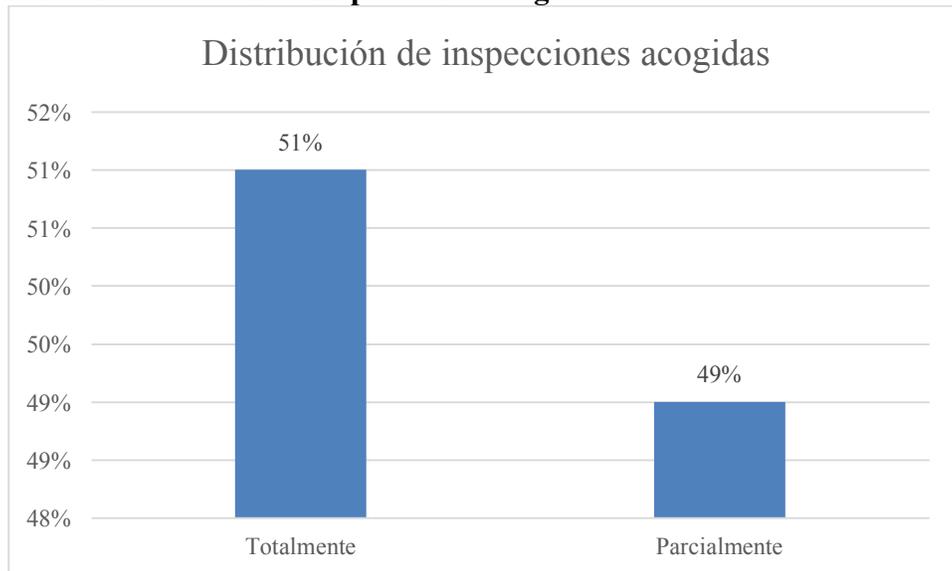
### Ilustración 5: Distribución de inspecciones acogidas y desestimadas



Fuente: Contraloría General de la República. Noviembre 2016

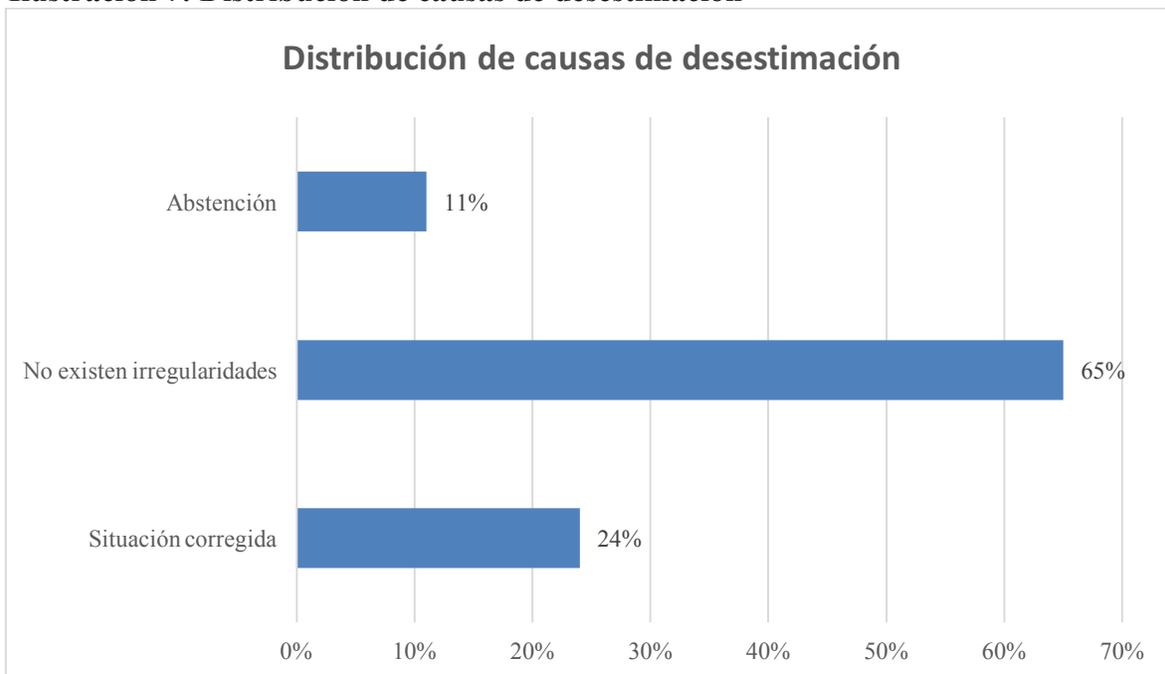
Al buscar las causas que llevan a la desestimación de estas solicitudes, se puede constatar que en el 24% de los casos se debe a que la situación ya fue corregida, un 11% debido a una abstención por parte de Contraloría y, la que más llama la atención, es que el 65% de las desestimaciones son debido a que no existían regularidades.

### Ilustración 6: Distribución de inspecciones acogidas



Fuente: Contraloría General de la República. Noviembre 2016

### Ilustración 7: Distribución de causas de desestimación



Fuente: Contraloría General de la República. Noviembre 2016

En ese sentido, existe una importante oportunidad de mejora si se logra reducir la gran cantidad de desestimaciones debido a la ausencia de irregularidades, ya que esto termina generando costos de tiempo que podrían ser utilizado en otras tareas.

Dado lo anterior, es que no se puede dejar de lado el factor educacional en el proceso de denuncia, donde quien denuncia tenga que tomar conciencia que está denunciando comportamientos que serán evaluados en base a un marco previamente determinado por la institución y no por valores individuales.

Otra institución que contempla procesos de reclamos, es ChileCompra, la cual ofrece un “servicio de mediación de estos reclamos que busca generar por parte de los organismos públicos, respuestas adecuadas a las consultas o reclamos que los proveedores realizan y que en algunas oportunidades requieren de análisis más en profundidad o bien de aclaraciones conceptuales sobre el uso del sistema de compras públicas y la normativa vigente”.<sup>27</sup>

El año 2012, la proporción de reclamos recibidos por ChileCompra en relación a la totalidad de órdenes de compra emitidas correspondió a apenas un 0,65%, siendo las municipalidades el sector que concentraba un mayor número de estas, con un 53% de los casos. Por otro lado, el porcentaje de irregularidades que fueron mediadas exitosamente, es decir, que ambas partes quedan satisfechas, alcanzó el 73%.<sup>28</sup>

<sup>27</sup> (Observatorio ChileCompra, 2013)

<sup>28</sup> (Observatorio ChileCompra, 2013)

### **4.3 Canales de denuncia y consulta establecidos en los códigos de ética.**

Dada la gran cantidad de códigos de ética que fueron redactados, también existe una gran variedad de formas en las cuales originalmente cada servicio público estableció su propio mecanismo tanto de denuncia como de consulta.

Algunos de estos códigos son públicos y se encuentran a disposición en las páginas web de los servicios públicos, otros en cambio, sólo están disponibles para los integrantes de cada una de las instituciones. Para efectos de esta investigación, el Servicio Civil entregó de manera digital todos los códigos de ética.

A continuación, se resume cómo ciertos servicios públicos han definido sus denuncias y consultas en algunas de las instituciones:

#### **Servicio Nacional de Capacitación y Empleo:**

Se debe denunciar de forma escrita a través de correo electrónico o entregando un documento directamente al Comité de Ética de la Institución, detallando lo siguiente:

- Identificación del denunciante
- Narración de los hechos
- Individualización de quienes cometieron los hechos denunciados
- Adjuntar los antecedentes y documentos que sirvan de fundamento a la denuncia.

Establecen que es el Comité de Ética de la Institución la que analice la denuncia, con copia a la Unidad de Personas, para buscar los mecanismos de mejora de la situación denunciada. Este comité tiene la potestad de citar a declarar a las distintas partes o a involucrados que considere pertinente.

El comité entrega al Director Nacional del Servicio con los involucrados y los antecedentes recabados, donde se deben estipular medidas que apunten a mejorar la aplicación del Código de Ética. El Director Nacional sólo podrá aplicar anotaciones de mérito o demérito según corresponda.

En caso de que la conducta constituya una falta, será el Comité el que, con votación mayoritaria de sus miembros, entregará al Director Nacional la decisión final de abrir un procedimiento disciplinario (sumario administrativo).

El Comité de Ética es el encargado de resguardar los antecedentes del denunciante, la denuncia y los denunciados, asegurando confidencialidad y la aplicación del proceso.

#### **Dirección Nacional del Servicio Civil:**

Se estableció un Encargado de Ética Institucional, el cual está encargado de contestar las preguntas acordes al Código de la institución.

Se establece como primer canal de denuncia a la jefatura directa. En caso de requerir mayor confidencialidad se establece como canal alternativo al Encargado de Ética Institucional. No se establece si esta denuncia es de manera escrita o los contenidos que debe tener esta denuncia.

Quien reciba la denuncia deberá consultar con el Jefe de Servicio la instrucción de una investigación sumaria si considera que procede. Se establece también que en el Estatuto Administrativo están las medidas de protección para los funcionarios y funcionarias que realicen estas denuncias.

Se identifica a la Contraloría General de la República como un canal de denuncia en caso de haber agotado los canales internos, la cual se puede realizar a través del Portal Contraloría y Ciudadano.

#### **Servicio de Impuestos Internos:**

Se establecen como canales de denuncia dos vías escritas, la intranet y el correo electrónico. En caso de requerir mayor información, para saber si una situación realmente corresponde a una falta al Código de Ética, es el Área de Ética Institucional del Departamento de Fiscalía Administrativa el que deberá resolver esas interrogantes.

#### **Ministerio de Vivienda y Urbanismo:**

Establecen por separado el procedimiento de consulta, lo cual se puede hacer personalmente o vía correo electrónico. De necesitar una consulta personal, está disponible la Secretaría de División Jurídica la cual es agendada dentro de los próximos tres días.

La denuncia debe estar dirigida a la Contraloría Ministerial, la cual debe contener nombre, apellido y cedula de identidad del denunciante. La cual será tratada reservadamente. No se establecen parámetros para el contenido de la denuncia.

#### **Superintendencia de Casinos y Juegos:**

Se establecen múltiples canales de comunicación o denuncia, dentro de los que se encuentran niveles de cargos superiores (jefe de División, jefe de Gabinete y jefe de Administración y Finanzas). También pone a disposición el sitio web de la Contraloría General de la República y el Ministerio Público para aquellos actos que puedan involucrar corrupción. En caso de hacer la denuncia a alguno de los superiores se dispone de un formulario para recoger la consulta.

Se determina como plazo máximo 5 días hábiles para responder a una consulta. En caso de denuncia, esta es entregada directamente al jefe de Gabinete o Superintendente, el cual tendrá dos días hábiles para determinar acciones o medidas, donde deberá establecer los hechos que se denuncian y personas involucradas en el caso.

### **Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras:**

No establece ningún canal formal de denuncias

### **Tesorería General de la República:**

La denuncia debe ser por escrito, tanto de manera física a través del superior jerárquico o de manera digital a través de correo electrónico. No se establece especificaciones sobre el contenido de la denuncia.

Establece un procedimiento diferenciado para casos de acoso laboral y/o acoso sexual. Si, en estos casos, el denunciante corresponde a un tercero, se debe contar con previa autorización por escrito del afectado. Luego de lo cual es necesario completar el formulario establecido y presentarlo de manera física ante el Jefe de Contraloría Interna o ante el Tesorero General. Son estos últimos quienes en conjunto deberán determinar si es causal de un Sumario Administrativo.

### **Subsecretaría de Hacienda:**

Para hacer consultas se establece un canal mediante correo electrónico.

Se establece que, para denunciar alguna falta observada, será necesario contactar a cualquier miembro del Comité de Ética en forma escrita, siendo este comité el encargado de establecer si amerita sanción o alguna medida.

### **Subsecretaría de Telecomunicaciones:**

Se debe entregar los antecedentes a un superior jerárquico o al jefe del Departamento de Gestión de Personas. Pero en caso de requerir mayor confidencialidad se propone ponerse en contacto con el encargado de Código de Ética de la Institución.

Al jefe de Gestión de Personas es posible entregar la denuncia a través de un correo electrónico, por medio de la presentación de un documento escrito o con una entrevista.

### **Servicio Nacional de Aduanas:**

Se establece en primera instancia un test de autoevaluación, donde la persona se pueda cuestionar si realmente lo que va a denunciar es una falta.

Para hacer consultas se establece un correo electrónico, mientras que, para las denuncias, se establece un formulario, el cual deberá ser enviado a través de un correo electrónico. Todo el proceso se mantiene en completa reserva.

### **Dirección de Presupuestos:**

Para realizar consultas, estas se deben realizar directamente con algún superior o algún compañero de labores. También se determina el Comité de Ética respectivo para cada caso.

Para las denuncias se debe poner en contacto con la “autoridad competente” y determinar circunstancias de tiempo, modo y lugar, no estableciendo un canal formal.

#### **4.4 Diagnóstico del estado actual de los procesos de denuncia.**

La redacción de los códigos de ética fue realizada bajo los parámetros establecidos por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), quienes trabajaron en conjunto con el Servicio Civil para la redacción de estos códigos.

Dado lo anterior, a pesar de que los procesos de denuncia establecidos por las instituciones son bastante similares, las libertades otorgadas a estos permitieron que hoy en día sea posible encontrarse con cerca de 203 procesos de denuncia distintos.

Dentro de la heterogeneidad que existe, se encuentran servicios públicos que no tienen definido un canal de denuncia formal. De todas formas, por lo general existe más de un canal de denuncia, los cuales corresponden a distintas posiciones dentro de la institución.

En la mayor parte de los casos, las instituciones determinaron que van a recibir denuncias únicamente de manera escrita, donde a pesar de prevalecer el correo electrónico como canal para enviarla, también se da la oportunidad de entregarla de manera presencial o se usa la intranet de la institución. En algunos casos, que no son mayoritarios, es posible denunciar incluso por medio de una entrevista con la autoridad pertinente.

Por otro lado, se identificaron casos donde no está establecido el contenido que debe tener la denuncia. Esto por un lado dificultará el análisis que se realizará una vez recibida la denuncia, ya que puede que en primera instancia no se entreguen las pruebas suficientes de que el incidente haya ocurrido, debiendo pedir mayores antecedentes al denunciante o una mayor explicación, lo que hace más lento el proceso.

Además, al no establecer el contenido que debe tener la denuncia aumenta la probabilidad de que las denuncias realizadas no apliquen. Esto debido a lo que ha ocurrido con la experiencia de la Contraloría General de la República a través de su canal de denuncia, el cual entrega mucha libertad a la hora de redactarlas. En noviembre de 2016, Contraloría publicó<sup>29</sup> a través de su página que, desde septiembre del año 2012 hasta noviembre del año 2016, el 48% de las denuncias de inspecciones que recibió fueron desestimadas, donde el 65% de estas denuncias que fueron desestimadas se debió a que no existían irregularidades.

En un estudio realizado por S. Douglas y L. Killough en el año 1990<sup>30</sup>, se estableció que por lo general los profesionales no están familiarizados con los códigos de ética que se suponen que adhieren. Esto por un lado genera que los integrantes de una institución en algunos casos comentan faltas debido a su ignorancia y, por otro lado, que quienes denuncian lo hagan sin saber muchas veces si lo que están denunciando corresponde efectivamente a una falta.

---

<sup>29</sup> (Contraloría General de la República, 2016)

<sup>30</sup> (Beets & Killough, The effectiveness of a complaint-based ethics enforcement system: Evidence from the accounting profession, 1990)

Asimismo, el hecho de que la información llegue de manera agregada dificulta el poder obtener fácilmente indicadores estadísticos, tarea que es más sencilla cuando la información se entrega de manera desagregada. De todas formas, será importante no coartar la capacidad de expresión del denunciante, de manera que pueda expresar todo lo que este desee.

Con respecto a la reportabilidad que requiere el Servicio Civil, hoy no existe ningún sistema que le entregue a esta institución información sobre las denuncias y consultas que se están realizando en el resto de los servicios públicos.

## **4.5 Descripción de actores y etapas del proceso.**

### **4.5.1 Descripción de los actores**

#### **Coordinador de Integridad de Servicios Públicos**

El Servicio Civil es el receptor final de la información agregada proveniente de todos los servicios públicos. También estará encargado de recibir alertas cuando existan sumarios que lleven más tiempo del esperado sin haber tenido una resolución.

Para esto existirá un responsable, que será el Coordinador de Integridad de Servicios Públicos, quién representará al Servicio Civil en la centralización de la información.

#### **Funcionarios y funcionarias**

Corresponde a un integrante de la institución. Esta persona puede por un lado realizar una consulta sobre alguna acción que no sabe si corresponde o no a una falta o, por otro lado, puede realizar una denuncia una acción que considera que corresponde a una falta al código de ética de la institución, esto independiente de si la denuncia que realiza termina siendo desestimada.

El instructivo presidencial N°3 y la ley 20.955 otorgan al Servicio Civil atribuciones para promover el cumplimiento de normas de probidad administrativa y transparencia, con lo cual puede obligar al resto de los servicios a tomar acciones que estime conveniente para una adecuada implementación de los códigos de ética.

El Servicio Civil, dando uso a estas facultades, estableció funciones tanto para cargos que ya existen como también nuevos cargos que deben ser adoptados por los servicios públicos, las cuales se detallan a continuación:

#### **1- Jefe/a Superior de Servicio**

Corresponde a la máxima autoridad de la institución, representa al organismo y toma las decisiones institucionales.

Dentro de sus funciones destaca el proporcionar las condiciones para dar respuesta a las consultas que los funcionarios tengan respecto a los códigos de ética. También deberá resolver aquellos conflictos o inobservancias de las normas éticas definidas.

#### 2- Asesores Técnicos/as

Su función corresponde a ser un apoyo experto para el jefe/a superior de la institución, poniendo a disposición de éste información relevante para la toma de decisiones. También servirán de apoyo en la toma de estas decisiones, poniendo a disposición del jefe criterios y soluciones alternativas.

#### 3- Coordinador/a de Integridad

Es el encargado de crear estrategias de gestión para implementar acciones y herramientas que permitan fortalecer una cultura organizacional con altos estándares éticos.

Esta persona poseerá gran importancia para el proceso de reportabilidad, ya que es quien está encargada de reportar tanto, al jefe/a del servicio como al comité de integridad, el desarrollo y los indicadores de seguimiento, identificando los avances en estas materias y su evolución en el tiempo.

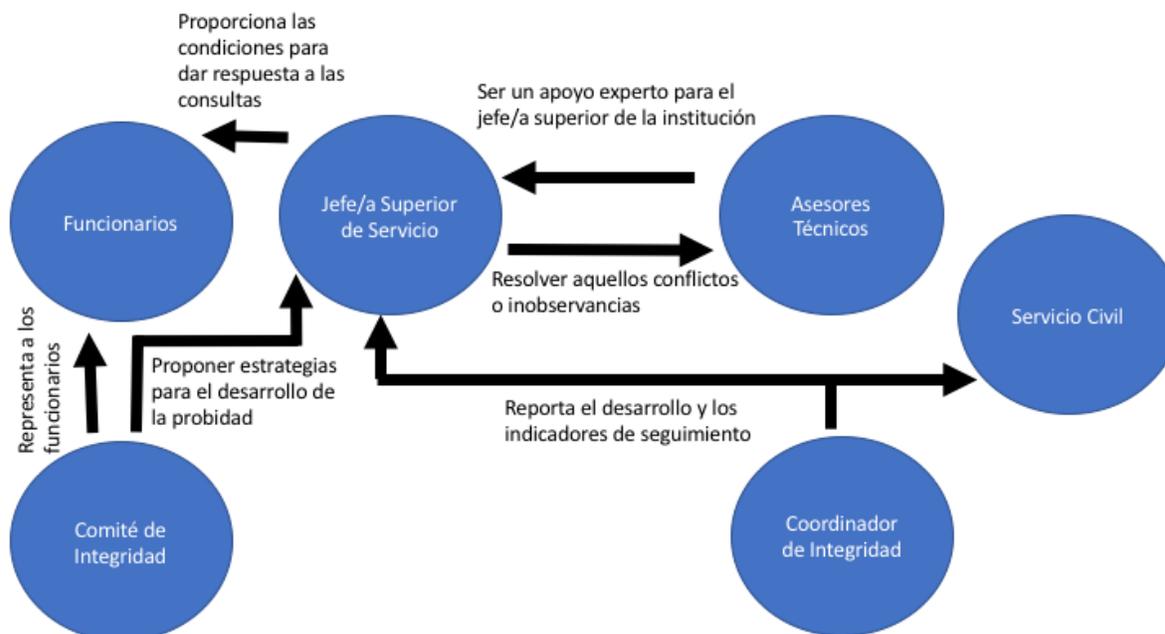
Además, está encargado de velar por el eficiente funcionamiento de los canales de denuncia y consulta organizacional, garantizando su confidencialidad, lo cual está inserto dentro de una coordinación de la planificación estratégica de la institución.

#### 4- Comité de Integridad

Es un órgano de carácter propositivo y consultivo que representa a los funcionarios, con el fin de incentivar la participación y la confianza dentro de la institución.

Dentro de sus funciones se encuentra proponer al jefe/a del servicio programas y/o estrategias para el desarrollo de la probidad y la ética de la institución. Sus integrantes también participarán de las sesiones de reporte que realice el coordinador de ética.

### Ilustración 8: Interacción entre los actores del proceso



Fuente: Elaboración propia

### 4.5.2 Descripción de las etapas del proceso

a) Pasos previos a la instrucción: etapa que comienza con el funcionario denunciante realizando la denuncia y termina con la notificación al Investigador, por parte del Jefe Superior, entregando los antecedentes del caso.

Es el Jefe Superior quien evalúa los antecedentes, para lo cual tanto el Encargado de Gestión de Personas como el Encargado Jurídico lo apoyan en la decisión, y establece si amerita una investigación sumaria, un sumario administrativo u ordenar su sobreseimiento.

Mientras la investigación sumaria está establecida por la ley para la indagación de hechos menos graves, el sumario administrativo debe seguirse para la investigación de hechos de mayor gravedad.

En caso de ameritar investigación se enviarán los antecedentes al Departamento Jurídico para que elabore la Resolución, disponiendo la instrucción de un proceso disciplinario y un investigador para este.

Una vez formulada la resolución esta debe ser enviada al Jefe Superior para su firma. Luego de esto es que se notifica al investigador de su nueva tarea.

b) Indagatoria: conlleva desde que el Investigador es notificado hasta el cierre de la investigación.

Existe un investigador quien evalúa la investigación en primera instancia y comunica al Jefe Superior si estima que ameritan o no los cargos formulados.

Debe existir un proceso que evalúe si el investigador debe ser inhabilitado, para lo cual existen dos casos. Por un lado, la implicancia, que ocurre cuando el mismo fiscal entrega razones que lo pueden inhabilitar. Por otro lado, existe la recusación, que es cuando el denunciado es quien entrega razones que inhabiliten al fiscal.

Este investigador debe determinar dos elementos:

1- Si los hechos denunciados son efectivos o no

Debe recopilar antecedentes, los cuales pueden ser orales, escritos, materiales u otros. También se contempla entrevistas a testigos si lo estima necesario este investigador.

2- Si los hechos denunciados le han cabido participación a algún funcionario del servicio.

El fiscal debe procurar determinar la identidad exacta de los funcionarios públicos involucrados en los hechos. En ese sentido es necesario establecer si amerita continuar con la investigación, de lo contrario se deben tomar medidas para hacer un sobreseimiento del caso. Si existen funcionarios públicos de otros servicios involucrados se debe notificar al jefe del servicio correspondiente.

b) Acusatoria: Formulación de cargos y descargos

Una vez cerrada la etapa de investigación, el investigador debe:

- Disponer el sobreseimiento del proceso disciplinario.
- Formular cargos al o los funcionarios inculpados.

Después de terminar la etapa indagatoria, no procede que el investigador decrete o realice nuevas diligencias.

Si dentro de los inculpados se encuentra algún funcionario de mayor rango que el investigador, se este deberá continuar con la investigación, pero no estará habilitado para formular cargos, los cual deberá ser realizado por otro miembro de la institución de mayor rango.

Los cargos deben ser notificados al inculpado, quien tiene un plazo para realizar sus descargos.

Termino probatorio: Periodo en el cual el investigador le muestra las pruebas que existen en contra del inculpado. Esto sólo es necesario en caso de que el inculpado lo solicite.

Si el inculpado no realiza descargos se entiende que está renunciando a su derecho de defenderse, lo cual debe ser consignado en el Dictamen final.

c) Informativa: Informe del investigador o dictamen o vista fiscal, ya sea proponiendo medidas a la autoridad competente, o la absolución o el sobreseimiento.

Luego de la formulación de los descargos, el investigador deberá proceder a emitir su Dictamen, concluyendo su participación en el procedimiento sumarial.

El investigador debe proponer, en la conclusión de su Dictamen, la sanción que propone aplicar al funcionario imputado, el sobreseimiento o absolución según el caso.

d) Resolutiva: Decisión del Jefe Superior del Servicio de absolver, sobreseer o aplicar sanciones.

e) Recursos: Presentación de recursos de reposición por el o los inculpados.

Existe una obligación por parte del Jefe Superior a aplicar este tipo de procedimientos.

## **4.6 Descripción de los procesos diseñados**

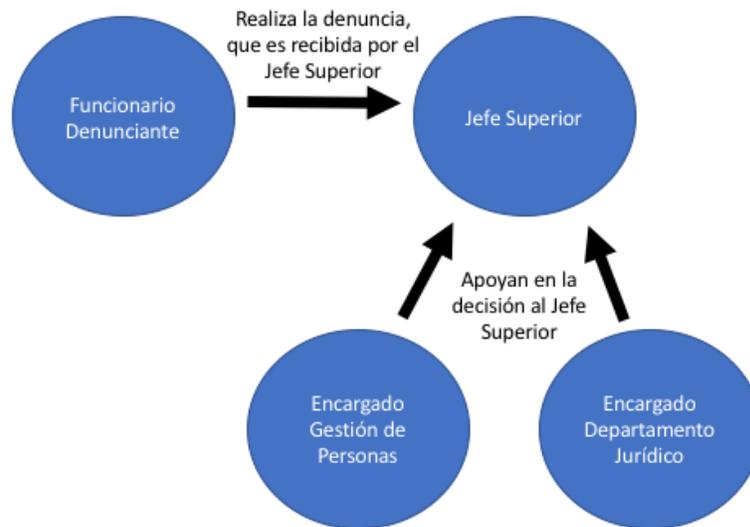
Es necesario aclarar que, dada la diversidad, tanto geográfica como organizacional de cada una de las instituciones donde se busca que los procesos sean implementados, es que los procesos de denuncia y de consulta han sido diseñados con la flexibilidad suficiente para que cada servicio los pueda adaptar a su propia realidad.

### **4.6.1 Proceso de denuncia**

El proceso diseñado (ver Anexo D) comienza con la denuncia por parte del funcionario denunciante (ver Anexo E), quien puede hacer llegar la denuncia al Jefe Superior o a su Jefe Directo, quien de todas formas tendrá que hacerla llegar al Jefe Superior.

Cabe destacar que se le exigirá al funcionario denunciante que, previo a realizar la denuncia, declare conocer tanto el código de ética de la institución como su marco ético y legal. Esto con el fin de minimizar la cantidad de denuncias que sean desestimadas porque no corresponden a faltas atinentes al marco normativo de la institución.

### Ilustración: 9: Proceso de denuncia I



Fuente: Elaboración propia

El Jefe Superior una vez que recibe la denuncia solicita la asesoría del Encargado de Gestión de Personas y del Encargado Jurídico, quienes les entregan insumos para poder decidir si la denuncia recibida amerita o no una investigación.

En caso de no ameritar una investigación, esta decisión es comunicada al funcionario denunciante por el mismo Jefe Superior. De lo contrario, en caso de considerar que amerita una investigación, es comunicado al Encargado Jurídico, quien elabora una resolución que debe contener:

- Fecha en la cual se ordena la investigación
- Nombre y cargo de quien la ordena
- Establecer quién será el investigador, siendo única condición que el funcionario denunciado tenga igual o menor rango que el investigador.
- Se debe estipular que el proceso es secreto hasta el cierre de la investigación, siendo reservado finalizado este, es decir, público sólo para los involucrados.
- Debe establecer las pautas de la investigación a seguir.

El Jefe Superior recibe esta resolución, quien de estar de acuerdo con esta la debe firmar y notificar al investigador entregándole los antecedentes del caso. En caso de que decida no aceptar la resolución elaborada debe entregar los elementos con los cuales no se encuentra conforme y recomendaciones para su modificación, las cuales deberán ser acogidas por el Encargado Jurídico.

Una vez que el investigador recibe los antecedentes del caso, debe decidir si considera que debe ser inhabilitado de la investigación. En caso de considerar que sí debe ser inhabilitado, debe presentar al Jefe Superior los antecedentes que correspondan. El Jefe Superior nuevamente debe ser asesorado por el Encargado Jurídico y por el Encargado de Gestión de

Personas, para luego decidir si amerita que el investigador sea inhabilitado. En caso de que el investigador no pueda continuar, será el Encargado Jurídico el responsable de nombrar al remplazante.

Si el Investigador no es inhabilitado, debe emitir una resolución donde formalmente comienza la investigación, incluyendo las invitaciones a declarar que considere necesarias. Al mismo tiempo, deberá notificar al denunciado que ha recibido una denuncia en su contra, la materia en cuestión de la denuncia y el nombre del investigador.

Una vez recibida la notificación por parte del denunciado, este podrá recusar al investigador, para lo cual deberá presentar argumentos y documentos que considere necesario para justificar la recusación. Esta solicitud será recibida por el Jefe Superior, quien realizará las mismas acciones que cuando recibe la posibilidad de inhabilitarse por parte del investigador, incluyendo las asesorías para tomar una mejor decisión.

En caso que el denunciado decida no recusar a su investigador, el investigador da comienzo a la investigación, llevando a cabo las acciones contempladas en la resolución, trabajando en la recopilación de antecedentes.

La recopilación de antecedentes es un procedimiento fundamentalmente verbal, luego de cada entrevista se deberá firmar un acta, la cual debe ser firmada por todas las personas que hayan participado. También debe incluir los documentos probatorios que correspondan.

Luego de que la recopilación de antecedentes se ha terminado, el investigador debe decidir si recomendará un sobreseimiento del caso o la formulación de cargos. Este proceso, desde el comienzo de la recopilación de antecedentes hasta la elaboración de la conclusión, no debe prolongarse más de 5 días hábiles.

### Ilustración 10: Proceso de denuncia II



Fuente: Elaboración propia

Si decide recomendar un sobreseimiento deberá emitir una resolución argumentando la decisión. El Jefe Superior es quien recibe esta resolución, con la cual deberá decidir si está o

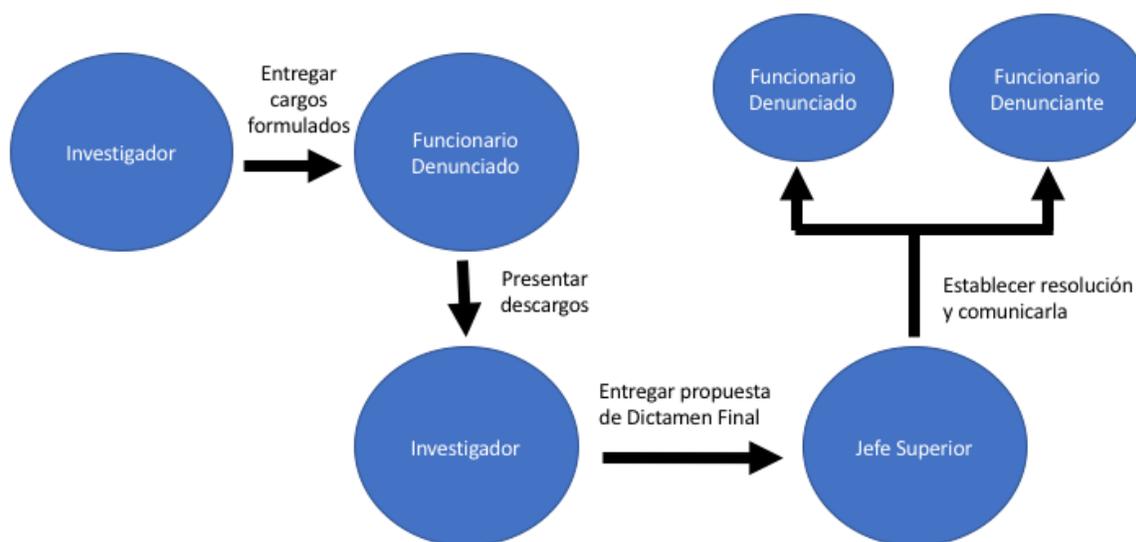
no de acuerdo con ésta. Si está de acuerdo con la recomendación de sobreseimiento deberá comunicársela tanto al denunciante como al denunciado. Si, en cambio, no se encuentra de acuerdo con la decisión de sobreseer, deberá ordenar ampliar la investigación, explicitando los ámbitos en los cuales se debe profundizar.

El investigador realizará las investigaciones adicionales requeridas, elaborando un nuevo informe que las incluya. Con el nuevo informe, deberá decidir nuevamente si recomienda el sobreseimiento del caso o en este caso decidirá formular cargos.

En caso de que el investigador decida formular cargos, esta se deberá realizar personalmente o a través de una carta certificada a los afectados. El denunciado recibe los cargos en su contra, con los que debe decidir si desea o no realizar descargos. En caso de presentar descargos, estos deberán ser formulados y podrá presentar pruebas si lo desea. Para presentar estos descargos tendrá dos días hábiles, los cuales podrán ser tres si presenta pruebas.

El investigador recibe los descargos del denunciado, los cuales son analizados para luego establecer el dictamen, incluyendo una recomendación de resolución. El Jefe Superior recibe este dictamen, el cual puede validar o no validar debido a que se requiere mayor información.

### Ilustración 11: Proceso de denuncia III



Fuente: Elaboración propia

Si el dictamen no es validado debido a que se requiere mayor información, el Jefe Superior deberá ordenar ampliar la investigación, explicitando los ámbitos en los cuales se deberá profundizar. El investigador recibe esta decisión, luego de lo cual deberá realizar las investigaciones adicionales requeridas, y elaborar un nuevo dictamen, incluyendo una recomendación de resolución.

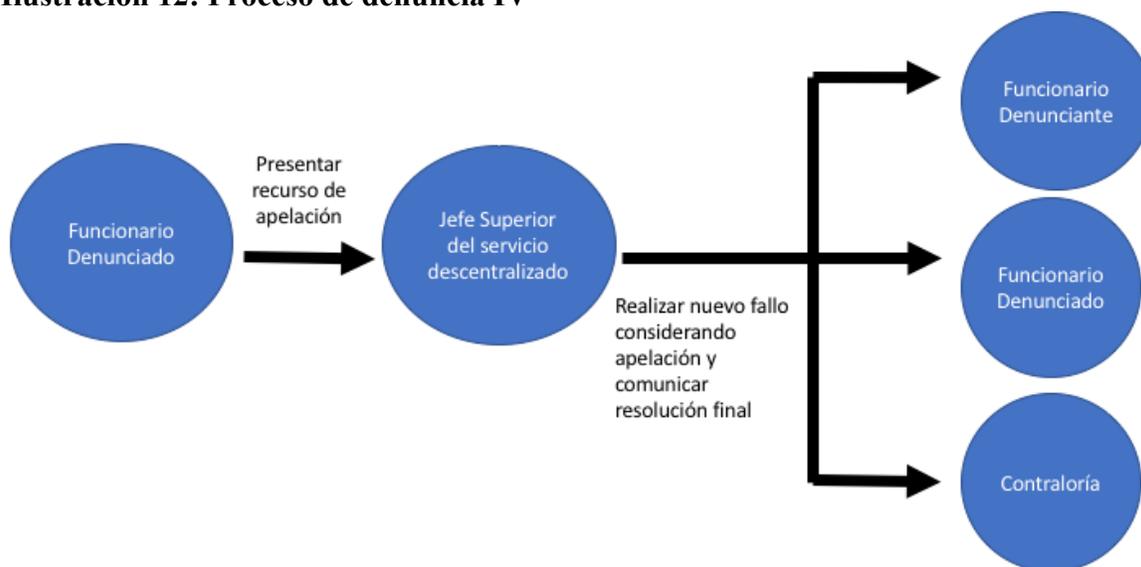
En caso de que el Jefe Superior decida validar el dictamen, deberá establecer la resolución, tanto en caso de un sobreseimiento como en caso de establecer sanciones. El investigador recibe la resolución que pone termino y la comunica al denunciante y al denunciado, cuidando de que la notificación siempre sea de manera presencial.

Una vez recibido el dictamen final, el denunciado puede pedir una reconsideración al Jefe Superior del servicio público descentralizado. Quien, con los argumentos recibidos, deberá analizar si desea modificar el dictamen. Si decide modificar el fallo, esta modificación deberá incluir los argumentos recibidos en la reconsideración y comunicarlo a los afectados, incluyendo a Contraloría para que tome uso de razón.

El denunciando también podrá apelar, lo cual sólo es posible cuando la sanción es aplicada por alguien distinto al Jefe de Servicio Descentralizado. En caso de apelar, deberá interponer un recurso jerárquico ante el Jefe Superior de la autoridad que dictó la medida, para lo cual tendrá como máximo 2 días.

El Jefe de Servicio Descentralizado deberá realizar un nuevo fallo considerando los argumentos y antecedentes de la apelación. Para esto tendrá dos días hábiles, luego de lo cual deberá comunicar al denunciante y al denunciado la resolución final considerando apelación. También se deberá comunicar a Contraloría para que tome razón de la decisión.

#### Ilustración 12: Proceso de denuncia IV



Fuente: Elaboración propia

#### **4.6.2 Proceso de consulta**

El proceso de consulta (ver Anexo F) inicia con el funcionario que desea realizar la consulta, la cual deberá enviar a la persona designada para recibir las consultas. La designación de este encargado queda a criterio de cada servicio, aunque idealmente debería pertenecer o al Departamento de Gestión de Personas o al Departamento Jurídico. Supondremos en este caso que pertenece al Departamento de Gestión de Personas, por lo que es capaz de responder a las consultas que no tengan carácter jurídico.

Entonces, al recibir la consulta, el Encargado de Consultas deberá analizar si ésta es jurídica o no. Si no es una pregunta jurídica, entonces deberá decidir si la consulta corresponde a un conflicto o una inobservancia de las normas éticas definidas. En caso de que tampoco corresponda a una inobservancia, entonces el Encargado de Consultas deberá elaborar la respuesta, ateniéndose al código de ética de la institución.

Una vez elaborada la respuesta, el Encargado de Consultas deberá enviar la pregunta y la respuesta al Encargado Jurídico para su verificación. El Encargado Jurídico por su parte deberá revisar la respuesta, agregando elementos si lo estima conveniente, para luego enviar la respuesta al funcionario.

En cambio, si al recibir la consulta, el Encargado de Consultas considera que sí corresponde a una pregunta jurídica deberá enviarla directamente al Encargado Jurídico. Este último deberá en primera instancia decidir si la consulta corresponde a un conflicto o una inobservancia de las normas éticas definidas.

Si el Encargado Jurídico considera que no corresponde a una inobservancia o a un conflicto deberá elaborar la respuesta correspondiente y enviarla al Encargado de Consultas, que bajo nuestro supuesto pertenece al Departamento de Gestión de Personas.

El Encargado de Consultas recibirá la respuesta elaborada por el Encargado Jurídico y, si lo considera necesario, agregará elementos que puedan complementar la respuesta. Finalmente, la respuesta es enviada por este mismo al funcionario que realizó la consulta.

En caso de que el Encargado de Consultas considere que la pregunta concierne a un conflicto o una inobservancia de las normas éticas definidas deberá realizar una propuesta de respuesta y enviarla al Encargado Jurídico.

El Encargado Jurídico deberá revisar la consulta y la propuesta de consulta, añadiendo elementos de considerarlo necesario, para luego enviarla al Jefe Superior. Este último recibe la consulta con ambas propuestas de respuesta, modificando o añadiendo lo que estime conveniente.

Luego, el Jefe Superior deberá comunicar la respuesta final al Encargado de Gestión de Personas, al Encargado Jurídico y al funcionario que realizó la consulta.

De ser el Encargado Jurídico quien considere que la pregunta corresponde a un conflicto o a una inobservancia de las normas éticas definidas, deberá realizar las mismas tareas que en el caso del Encargado de Gestión de Personas, es decir, realizar una propuesta de consulta, la cual enviará al Encargado de Gestión de Personas, quien podrá añadir elementos de considerarlo necesario. Esa propuesta de respuesta también deberá ser enviada al Jefe Superior quien modificará o añadirá lo que estime conveniente para luego entregar la respuesta final al Encargado Jurídico, al Encargado de Gestión de Personas y al funcionario que realizó la consulta.

## **4.7 Descripción de la plataforma propuesta.**

### **Formulario para registro de denuncias y consultas**

Se elaboró una plataforma que tiene como objetivo poder obtener la información suficiente para que el Servicio Civil pueda elaborar un adecuado diagnóstico del comportamiento de los procesos de denuncia y consulta en todos los servicios públicos del país.

Para su realización, el Servicio Civil, a través de la Encargada de la implementación de los códigos de ética, estableció los indicadores que ellos consideraban de mayor importancia. Dentro de esta información que consideraban de mayor relevancia era la fecha de inicio y termino del proceso, el ámbito de la denuncia e información de cómo fue evolucionando el proceso, con las decisiones que se fueron tomando, como por ejemplo, si existió una inhabilitación del investigador o si hubo una apelación por parte del denunciado. También se decidió incluir información del investigador, en caso de que éste exista.

Además, se utilizó como referencia el formulario de denuncias utilizado por contraloría, principalmente para identificar la información relevante que se debía pedir para identificar al denunciante y a la denuncia. De todas formas, luego de conversar con la Encargada de la implementación de los códigos de ética, se estimó que no toda la información de ese formulario era relevante para el Servicio Civil, por lo que se decidió simplificar la información en esos aspectos.

A continuación, se detalla la información que deberá ser entregada por los servicios públicos al Servicio Civil sobre cada denuncia realizada:

- Correo electrónico denunciante
- Teléfono denunciante
- Fecha o intervalo de tiempo en la que ocurrió el hecho
- Categoría de la falta
- Descripción de los hechos denunciados
- ¿Incluye documentos que prueben los hechos denunciados?
- Nombre del denunciado
- Apellido del denunciado
- Cargo que utiliza
- ¿La denuncia amerita investigación?
- ¿Investigación sumaria o sumario administrativo?

- ¿Se realizó un sobreseimiento o se formularon cargos?
- ¿Se solicitó una reconsideración?
- ¿Se realizó alguna modificación en la reconsideración?
- ¿Se realizó una apelación?
- Dictamen final
- Fecha de toma de razón por parte de Contraloría

### **Propuestas para la plataforma de reportabilidad**

Una vez determinados los procesos de denuncia y consulta, junto con el formulario para el registro de la información, es posible proponer sistemas mediante los cuales la información recolectada le llegue al Servicio Civil.

Para el desarrollo de la plataforma se evaluaron dos opciones, las cuales se evaluaron en base a su efectividad y la posibilidad de que estas sean implementadas.

#### **Primera propuesta: Base de datos**

Una de las opciones que se estudió fue la creación de una base de datos la cual fuese guardando de manera centralizada todas las denuncias y consultas que se realicen. Una vez que se realice la denuncia, el sistema le enviará un correo al Jefe Superior del denunciante dando inicio al proceso. El Servicio Civil podrá tener acceso en todo momento a esta base de datos, pudiendo realizar diagnósticos sin depender del resto de los servicios públicos. Además, es posible que el sistema entregue los indicadores automáticamente, sin necesidad de un trabajo por parte del Servicio Civil.

La base de datos se diseñó a través de un Modelo de Entidad Relación, que se muestra a continuación en la Ilustración 7, donde destacan como entidades las denuncias, el denunciante, el jefe superior y el investigador. Este último tiene un rol importante dentro del proceso de reportabilidad, ya que es el encargado de ir completando la información de cómo va evolucionando el proceso, aunque esto puede cambiar dependiendo del criterio de cada servicio.

La dificultad para implementar esta opción es mayor. Por un lado, es necesario que todos los servicios tengan un link privado que le entregue acceso al formulario de denuncia a todos los funcionarios. Esto no es un tema menor ya que considera el tener que coordinar a los 256 servicios públicos.

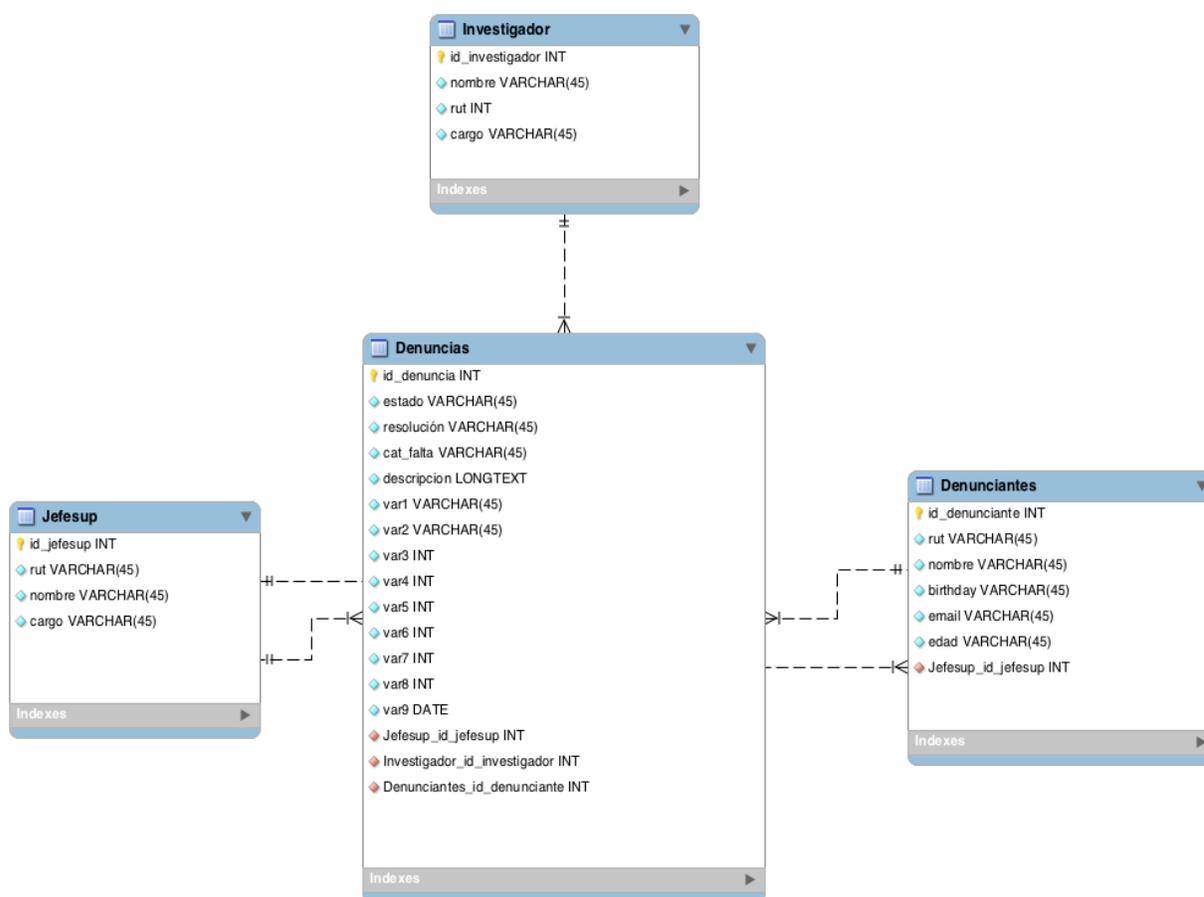
Adicionalmente, será necesario que exista una persona responsable de establecer todo el sistema, preocupándose de coordinar toda la información, asociando cada servicio público a cada Jefe Superior y a cada denunciante.

Por otro lado, posee bastantes ventajas. A pesar de que su implementación inicial es más compleja, una vez que esta termine el funcionamiento será mucho más sencillo, ya que la interfaz no debiese significar ninguna complicación para ninguno de los actores que deban interactuar con la plataforma.

Otra ventaja importante es que significará muy poco trabajo adicional por parte de los funcionarios responsables y que también se disminuye la posibilidad de que existan errores de usuarios, los cuales son mucho más probables en la segunda propuesta. En ese sentido, es posible programar para que el sistema entregue un resumen con estadísticas relevantes automáticamente, o también que se descargué una planilla de Excel con los datos en caso de querer hacer un análisis adicional.

En definitiva, la implementación de una plataforma con bases de datos posee una mayor dificultad y costos en su implementación, pero su usabilidad garantiza que los procesos diseñados perduren en el largo plazo con mayor posibilidad.

### Ilustración 13: Modelo Entidad-Relación



Fuente: Elaboración propia

### Segunda propuesta: Microsoft Excel

Una propuesta que nació desde el mismo cliente, el Servicio Civil, fue el establecer un proceso que use planillas de Excel para la elaboración, tanto de denuncias como de consultas, y para poder centralizar luego toda esa información, de manera que el Servicio Civil luego pueda analizar toda esta información.

El proceso en este caso partiría con el denunciante, quien podrá descargar la planilla de denuncia desde una página que cada servicio decida. Luego, y tal como está contemplado en el proceso, el denunciante podrá enviar esta planilla con la denuncia a su Jefe Directo o a su Jefe Superior, según prefiera.

Todas las planillas deberán ser guardadas en la misma carpeta, donde una Macro de Excel irá almacenando la información que esté en todas las planillas de la carpeta. De todas formas, tendrá que existir un responsable de ir completando la información de cada proceso. Este responsable deberá ser determinado por cada servicio, pero se recomendará que lo haga cada investigador en caso de que la denuncia amerite una investigación, y el Jefe Superior en caso de que no amerite una investigación.

Cada trimestre, es decir, cada cuatro meses el Coordinador de Integridad designado de cada servicio deberá enviar al Servicio Civil una sola planilla que contenga la información requerida de las denuncias y consultas recibidas. Donde será de vital importancia que la planilla esté en el formato requerido y con el nombre asignado al servicio.

Luego un responsable del Servicio Civil deberá guardar todas las planillas dentro de una misma carpeta, donde una Macro de Excel almacenará toda la información de todos los servicios públicos en una única planilla.

El código de la Macro de Excel se encuentra en Anexo C. Su función principal es poder recopilar en una única planilla la información que se encuentra en todas las planillas dentro de una carpeta.

Una vez que se tengan los datos en una planilla, será posible por parte del Servicio Civil realizar un diagnóstico del resto de los servicios públicos.

La gran ventaja de esta propuesta es la facilidad de poder ser implementada. Excel es un programa usado transversalmente en el servicio público, por lo que no será necesario instalar ningún programa adicional y tampoco existirán problemas con que los funcionarios no sepan cómo utilizarla.

Dado lo anterior, los costos de implementación son casi nulos, ya que no es necesario programar ningún sistema adicional. Esto considerando que el tiempo utilizado en el funcionamiento de la plataforma será de funcionarios que ya pertenecen a la planta actual.

Las desventajas, por otro lado, son que el proceso depende demasiado de que se apliquen los procesos de manera correcta, esto es, desde que complete toda la información de manera adecuada, hasta que cada uno de los 256 servicios públicos envíe la información en el plazo requerido y en el formato adecuado para que la Macro de Excel pueda funcionar. Es decir, existen muchas probabilidades, debido a la gran cantidad de usuarios y de fuentes de información, que ocurran errores externos al diseño de la plataforma, originados por los mismos usuarios del proceso.

Esto sin considerar el hecho de que el responsable del Servicio Civil deberá coordinar el envío de la información por parte de las 256 instituciones. Esa tarea podría requerir un tiempo no menor, lo que no asegura que la información se entregue consistentemente en el largo plazo, sobre todo considerando la diversidad de instituciones con las cuales se trabajará y que lo que puede ser una prioridad hoy en día tal vez no lo será en 5 o 10 años más.

Por lo tanto, se puede concluir que establecer un proceso que use planillas de Excel para el registro de las consultas y denuncias sería más sencillo de implementar que uno que use bases de datos, requiriendo prácticamente ningún costo adicional en el corto plazo.

Pero por otro lado la cantidad de tiempo que será necesario para realizar cada reporte sí considerará un costo, que será el tiempo invertido por cada funcionario en centralizar toda la información y en especial del responsable del Servicio Civil, quien deberá coordinar el envío de los reportes, significando un costo mayor en el largo plazo. Esto sin contar la mayor probabilidad de que existan errores originados por los usuarios del proceso.

### **Análisis comparativo de los costos de ambas opciones**

A continuación, se presenta un análisis que compara de manera más detallada los costos, tanto monetarios como no-monetarios, que involucran cada una de las opciones de plataforma.

La finalidad de este análisis es poder entregar una mayor cantidad de información, facilitando el análisis sobre los beneficios y costos de cada opción, para así ayudar a que la decisión que se tome finalmente sea la que más se ajuste a lo que el Servicio Civil busca.

Este análisis es relevante debido a que no todos los costos son intuitivos y que estos no sólo están presentes en el desarrollo de la plataforma, sino también en la implementación y en el producto final de cada opción. También es importante debido a que existen costos no monetarios, como la probabilidad de error al efectuar la reportabilidad, que obedecen más a una visión de mediano y largo plazo que al corto plazo, lo cual hace aún más relevante que sean enunciados en esta etapa preliminar.

**Tabla 2: Comparación de costos entre propuestas de plataforma**

| <b>Costo</b>                | <b>Plataforma Base de Datos</b>   | <b>Plataforma Macro de Excel</b>   |
|-----------------------------|---|--|
| Desarrollo de la plataforma | Se estima que son necesarios alrededor de 5 meses para poder desarrollar de buena manera la plataforma. Esto involucraría tanto ingeniero civil en computación como a una persona que conozca al detalle los requerimientos y que funcione como apoyo (no necesariamente deberá tener | A pesar de que el código de la macro ya se ha elaborado para que funcione en casos muy genéricos, se recomienda contratar a un técnico en ingeniería informática, quien en dos semanas debiese tener todo el sistema armado. También se considera a una persona que conozca en detalle los requerimientos, en caso de que surja alguna consulta. |

|                                  |   |   |
|----------------------------------|---|---|
|                                  | <p>dedicación exclusiva, pero sí deberá estar pendiente al trabajo).</p> <p>Considerando el sueldo de un ingeniero civil en computación<sup>31</sup> de \$1.682.774, el desarrollo de la plataforma debiese costar alrededor de \$8.413.870.</p>  | <p>Si se considera el sueldo de un técnico en ingeniería informática de \$1.005.265<sup>32</sup>, el costo del desarrollo de esta plataforma será de \$502.633.</p> |
| Costos de almacenamiento         | <p>Se contratará una instancia de base de datos bajo demanda, la cual permite pagar por la capacidad de cómputo a partir de la hora en que se ejecuta su instancia de base de datos sin compromisos a largo plazo.</p> <p>Asumiendo una transferencia promedio mensual de máximo 10 GB, este costo debería ser en promedio US\$ 2.00<sup>33</sup>.</p>  | <p>No considera costos adicionales de almacenamiento.</p>   |
| Capacitación y material de apoyo | <p>La capacitación para ambas plataformas requerirá la misma cantidad de recursos. Se estima que en preparar las sesiones se invertirá una semana, las cuales tendrán una duración de alrededor de una hora y treinta minutos.</p> <p>Cada sesión de capacitación contemplará a 20 funcionarios aproximadamente, por lo que se estima que serán unas 12 sesiones las que serán necesarias de realizar.</p> <p>Considerando las capacitaciones realizadas en el pasado para la redacción de los códigos de ética, se requerirá de uno o dos profesionales grado EUS 5</p> <p>Para creación de material de apoyo, también se necesitará el apoyo de los funcionarios que elaboraron las capacitaciones. De todas formas, su elaboración la puede realizar un funcionario de menor grado si se considera necesario.</p> <p>La difusión de este material de apoyo será de manera digital, de manera de dejar en manos de cada servicio público si este desea tenerlo de manera impresa.</p> |   |
| Costo de adaptación              | <p>Una vez desarrollada la plataforma, la adaptación de los usuarios no debiese revestir mayores</p>  | <p>Conlleva un costo de adaptación mayor, ya que involucra un archivo de Excel que el funcionario denunciante deberá descargar y luego enviar vía</p>               |

<sup>31</sup> (Conexión Ingenieros, 2016)

<sup>32</sup> (T13, 2015)

<sup>33</sup> (Amazon, 2017)

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | inconvenientes. Se deberá hacer énfasis en que el único método por el cual se podrán hacer efectivas es a través de este sistema.  | mail. Quien reciba este archivo también tendrá que adaptarse a recibir denuncias en este formato y también a tener cuidado de no modificar los elementos que hagan que la Macro funcione.   |
| Probabilidad de error en la reportabilidad | La posibilidad de error es baja, debido a que todo el proceso se hará de manera automática. La única razón por la cual podría haber un error sería que alguno de los usuarios de la plataforma no ingrese la información de manera adecuada. | La posibilidad es alta, debido a que existe una mayor intervención por parte de los funcionarios de la institución. En caso de que no envíen los reportes en el formato requerido, se hará difícil identificar el error dentro de las más de 200 instituciones que envíen su información. Además, el hecho de tener que manejar una gran cantidad de archivos en un determinado formato (por ejemplo, un nombre específico) también hace que se espere una cantidad de errores mayor. |

## 5. Recomendaciones para mejorar la reportabilidad.

Luego del trabajo realizado se han obtenido aprendizajes que a juicio del autor son relevantes para procesos futuros que sean similares y también para poder llevar a cabo el proceso de implementación del proceso de reportabilidad de los procesos de denuncia y consulta de los códigos de ética en los servicios públicos.

### Recomendaciones para su implementación

Como recomendación de implementación, se propone que la adopción del proceso de reportabilidad sea gradual, es decir, que se implemente inicialmente en un número reducido de servicios públicos (no más de tres) por dos meses. Idealmente los servicios públicos elegidos deberán buscar ser representativos de la diversidad del total.

Luego de ver el comportamiento de los procesos en un número reducido de servicios públicos, se implementará en la totalidad de estos, eso sí, considerando una “marcha blanca” de dos meses. Esta “marcha blanca” quiere decir que los servicios tendrán que ir entregando los reportes en la medida que les sea posible, y no se considerará como una exigencia durante ese tiempo.

Esta adopción gradual permitirá realizar cambios a un costo menor y con mayor facilidad. A pesar de que el proceso propuesto esté validado por el Servicio Civil y se ajusta a procesos ya existentes, incorpora elementos adicionales que deben ser probados en su efectividad. Una

vez que se considere que el proceso está funcionando adecuadamente en los servicios públicos elegidos, se recomienda implementarlo en el resto, dando un tiempo de marcha blanca para su adaptación.

Tanto el tiempo de prueba en un número reducido de servicios públicos, como el tiempo de “marcha blanca” ha sido convenido en conjunto con el Servicio Civil, basado tanto en su experiencia como en los tiempos que se dan en el sistema público al momento de implementar un proyecto, donde en la mayor parte de los casos se toman dos meses de prueba inicialmente, lo cual puede extenderse dependiendo de la magnitud del proyecto.

También se usó como referencia para determinar el tiempo de “marcha blanca” los tiempos observados en otras políticas públicas, como por ejemplo los pasos fronterizos de Chacalluta y Santa Rosa, entre Chile y Perú<sup>34</sup>, o también la puesta en marcha de la Línea 3 del Metro de Santiago<sup>35</sup>, que contemplaba inicialmente dos meses de pruebas, pero que finalmente fueron cuatro.

Al igual que como se realizó para la redacción de los códigos de ética, se recomienda efectuar capacitaciones a los responsables de la reportabilidad en cada uno de los servicios, junto con la elaboración de un instructivo que esté a disposición para que funcione como apoyo.

La realidad de los servicios públicos es muy distinta, tanto geográficamente y culturalmente como en los procesos de denuncia y consulta que han establecido. Dado eso, existen instituciones donde sus procesos existentes ya funcionan adecuadamente y no tendrán mayores problemas para reportar al Servicio Civil como se están comportando estos procesos.

Por el contrario, existen otros que no han establecido un proceso formal o que si lo han establecido hacen muy difícil una automatización del proceso de reportabilidad, ya sea porque permiten hacer la denuncia de manera oral, porque exigen entrega de documentos físicos u ofrecen muchos canales de denuncia los cuales no necesariamente llegan al mismo destino.

Dada esta realidad es que se recomienda que para la implementación del proceso de registro de las denuncias y consultas no exista imposición del proceso a utilizar. No tiene sentido obligar a instituciones que están funcionando adecuadamente a que cambien la forma en que lo están haciendo. En cambio, si tiene sentido ofrecer a aquellos servicios públicos que no están funcionando de manera satisfactoria un proceso que se pueda adecuar a su organización y que les permita cumplir con el nuevo estándar exigido desde la presidencia.

También puede darse el caso de que algunos elementos del proceso propuesto hagan sentido en algunos servicios públicos, mientras otros no hagan sentido implementarlos. Por lo que es esperable que la diversidad a la hora de registrar las denuncias y consultas se mantenga dentro de los servicios públicos. Esto siempre y cuando el reporte por parte de los servicios cumpla

---

<sup>34</sup> (Sepúlveda, 2017)

<sup>35</sup> (CNN Chile, 2017)

con el contenido y el formato exigido por el Servicio Civil, es decir, el producto se mantenga sin importar el medio o los protocolos utilizados para lograrlo.

A pesar de esta flexibilidad que se recomienda entregar en los procesos de registro, se debe asegurar que el estándar mínimo de cada investigación y notificación a los afectados se cumpla transversalmente. Por lo tanto, se recomienda que los procesos de denuncia y consulta diseñados sí sean una exigencia a implementar por todos los servicios públicos.

Los procesos han sido diseñados de acuerdo al marco del Estatuto Administrativo y cuentan con la aprobación del encargado legal del Servicio Civil, por lo que aseguran que las decisiones sean tomadas por las autoridades pertinentes y con las asesorías adecuadas.

En línea con lo anterior, tanto el abogado del Servicio Civil como la Encargada de la implementación de los códigos de ética entregaron su aprobación con el diseño realizado. A pesar de esto, es muy probable que el diseño siga siendo modificado a medida que se vaya acercando la fecha de implementación. Es por esto que también se hace muy relevante que el cliente, en este caso tanto el abogado del Servicio Civil como la Encargada de la implementación de los códigos de ética, entiendan cabalmente el trabajo realizado, lo que sí ocurrió.

Además, asegura que en el proceso de denuncia los implicados tengan la posibilidad de tomar las acciones de recusación, apelación o inhabilitación correspondientes, lo que va directamente relacionado con la probidad del proceso y la imparcialidad de la decisión final.

### **Sobre la plataforma que utilizar**

Con respecto a la plataforma que se debiese implementar, se recomienda implementar la Base de Datos, ya que a pesar de que significa un costo y trabajo mayor en su implementación, en el largo plazo sus beneficios y costos son menores, además que asegura con mayor probabilidad que la reportabilidad perdure en el tiempo.

El hecho de que, en caso de ocupar las planillas de Excel, el encargado del Servicio Civil deba coordinar a 256 servicios públicos y lidiar con estas para que toda la información termine en la misma planilla aumenta considerablemente las probabilidades de que existan errores, además del tiempo necesario que será necesario invertir para esto cada vez que se quiera realizar un diagnóstico general.

Adicionalmente, de funcionar adecuadamente el proceso de reportabilidad atingente a las denuncias y consultas de los códigos de ética, se podría extender a la reportabilidad de otros procesos u acciones dentro de los servicios públicos, con lo que no sólo se podrán tomar medidas. Por lo tanto, si los aprendizajes obtenidos y las estructuras creadas funcionan correctamente, se podría ampliar su alcance a otros ámbitos de los servicios públicos, incrementando exponencialmente los beneficios originales de la plataforma.

Esta recomendación fue expuesta a la Encargada de la implementación de los códigos de ética, pero al momento de terminar este trabajo aún no se había tomado una decisión al respecto.

## 6. Conclusiones

Actualmente existe una gran diversidad en los procesos que cada uno de los 256 servicios públicos ha establecido para sus denuncias y consultas, lo que en algunos casos dificulta el registro de éstas y la posterior entrega de información hacia el Servicio Civil.

Al establecer el marco dentro del cual se deben adecuar los procesos de denuncia y consulta, es posible proponer soluciones que permitan una reportabilidad más efectiva y que tengan una mayor posibilidad de mantener su implementación en el largo plazo.

El problema que se presenta es que, sin un proceso donde se pueda enmarcar la plataforma, se hace mucho más complejo establecer responsables y tareas atingentes a ésta. También se dificulta el control de que los procesos estén ocurriendo dentro del marco deseado, ya que no existiría una referencia del estándar deseado.

Dado este problema, la solución corresponde al diseño de los procesos de denuncia y consulta para los códigos de ética en los servicios públicos y la propuesta de dos opciones de plataforma que permitan reportar desde los servicios públicos hacia el Servicio Civil el cómo se están comportando estos procesos.

La importancia que tiene para el Servicio Civil poder establecer un control periódico, y el valor que le entrega la solución, radica en que permite poder tomar medidas en base a evidencia cuantitativa y no en base a percepciones individuales. Lo que implica que las decisiones que se tomen tendrán una mayor probabilidad de ser efectivas y que a la hora de tener que entregar instructivos a otros servicios públicos, existirá una argumentación más sólida.

Este sistema de reportabilidad no es determinante en el cambio de conducta de los funcionarios, es decir, no logra este objetivo por sí sólo. Debe estar acompañado por otras políticas, muchas ya consideradas por la Comisión para la Probidad y Transparencia, con las cuales se genere una sinergia tal que en el mediano plazo haga posible observar cambios en los comportamientos.

El Servicio Civil no tiene un rol fiscalizador, a menos que este rol sea entregado por una autoridad superior o a través de una ley. Por lo tanto, no está capacitado para establecer sanciones en caso de que los instructivos elaborados no estén siendo seguidos por el resto de los servicios públicos. Lo que sí puede hacer es comunicar a la autoridad que ordenó el instructivo que las acciones requeridas no están siendo tomadas, de manera que ésta sí pueda realizar acciones.

Para lo que sí tiene facultad es para exigir que los servicios públicos le reporten la información de sus procesos, ya que existe una obligatoriedad por parte de las entidades del sector público de “difundir un informe anual sobre el cumplimiento del sistema” a través de su portal de transparencia, el cual incluya las conclusiones de los sumarios que hayan finalizado.

Es de suma importancia el hecho de que el mismo cliente validó el proceso realizado, lo cual es fundamental para evaluar el producto final. En ese sentido, la constante retroalimentación que se veía reflejada en cada iteración del proceso es imprescindible en un trabajo como este.

Por otro lado, el proceso de reportabilidad desde los servicios públicos hacia el Servicio Civil se diseñó usando una metodología ampliamente usada tanto en el ámbito académico como industrial, que es el *Business Process Management*, lo cual también le entrega un respaldo al proceso por el cual se pasó para llegar al producto final.

Los procesos fueron diseñados con Bizagi<sup>36</sup>, programa que es conocido por los integrantes del Servicio Civil. Esto es muy positivo, ya que permite darle continuidad al trabajo realizado y que, si se desean realizar modificaciones, no exista una dependencia con quien lo diseñó originalmente.

En cuanto al objetivo de establecer tareas, responsables y protocolos de ejecución necesarios para llevar a cabo los procesos de denuncia y consulta, se considera que también se ha cumplido de buena forma. El hecho de establecer los procesos íntegramente obliga a determinar tareas, responsables y protocolos necesarios.

De todas formas, aún falta mucho por trabajar en este objetivo, especialmente en llevarlo a la realidad, adaptándolo a un servicio público existente, de manera de validar que es posible de implementar.

Con respecto al objetivo de establecer la información que es relevante que el Servicio Civil reciba del resto de los servicios públicos, fue determinante el tener determinado de buena forma cual iba a ser el proceso a realizar, ya que la mayor parte de los indicadores que el Servicio Civil recibirá corresponden a cómo se están comportando ciertas tareas del proceso.

En ese sentido, el poder categorizar el comportamiento de las instituciones a través de indicadores también contempla el desafío de poder discriminar cuando dos servicios públicos tengan indicadores similares, pero requieran planes de acción diferentes. En esas ocasiones será el Servicio Civil quien deberá ponderar criterios como la distribución geográfica o la cultura organizacional de las instituciones, ya que este trabajo no contempla un marco de acción para distinguir estos tipos de casos.

Finalmente se establecieron dos opciones de plataformas para la reportabilidad, lo cual va más allá del objetivo original. La razón principal de esto es que por un lado estaba el requerimiento del cliente, que pedía usar sólo tecnologías conocidas y más sencillas, y por otro lado existía una opción que involucra mayores costos y tiempo de implementación inicial, pero es más efectiva en el largo plazo.

Después de terminado el trabajo, se realizaron recomendaciones, donde se utilizó tanto la literatura estudiada previamente, como la experiencia adquirida durante la tarea. En ese sentido este trabajo logra hacerse cargo de la continuidad del proceso, para que así se pueda lograr su implementación de la mejor manera posible.

---

<sup>36</sup> (Bizagi, s.f.)

En definitiva, se puede afirmar que el trabajo realizado es un aporte dentro de los múltiples esfuerzos que se han estado realizando en pos de avanzar en la agenda del “Consejo Asesor Presidencial contra los conflictos de interés, el tráfico de influencias y la corrupción”, en especial dentro del objetivo de instaurar un sistema de integridad transversal a los servicios públicos, el cual pueda entregar información cuantitativa del comportamiento de los distintos procesos.

## **7. Corolario**

Al momento de diseñar e implementar un sistema de integridad que sea transversal a los servicios públicos de un país no se debe perder de vista el objetivo final, que es que la probidad dentro de cada servicio público mejore significativamente, lo cual no se logra sino cuando los funcionarios que componen a estas instituciones se comportan dentro del marco que la misma institución espera de estos.

Es por lo anterior que, si bien es de suma importancia que los procesos de denuncia y consulta funcionen adecuadamente, es de aún mayor importancia que se oriente el trabajo a establecer una cultura organizacional que tenga como base un comportamiento ético.

En esa tarea el proceso de reportabilidad tiene un valor fundamental. Se hace muy difícil poder mejorar una situación cuando no existen indicadores que permitan ir conociendo el comportamiento de una institución a través del tiempo, más aún cuando el tamaño de la muestra son la totalidad de los servicios públicos de un país.

Un proceso de reportabilidad exitoso entrega información certera, con la cual finalmente se pueden tomar decisiones certeras y no en base a sensaciones y supuestos. Lo anterior también termina reforzando la posición de quien toma las medidas, entregando un respaldo cuantitativo a la hora de tomar acciones.

El rol del Servicio Civil en esta tarea es fundamental, ya que funciona como coordinador de la reportabilidad, tanto en el diseño como en la implementación, y posteriormente en la elaboración de los diagnósticos. Es en base a ese trabajo periódico que se realizará que será posible identificar la evolución en el comportamiento en los servicios públicos, el que mostrará los efectos del sistema de integridad.

Otro punto importante a considerar es el rol educativo que deben tener las instituciones. El hecho de que los códigos de ética estén escritos no significa que los funcionarios pertenecientes a estas instituciones vayan a tener total comprensión de estos códigos de ética. El hecho de que no exista un conocimiento adecuado de este nuevo marco ético establecido puede generar que existan faltas debido a ignorancia de que esas acciones ya no se encuentran permitidas, o que se realicen denuncias que finalmente serán desestimadas debido a que el comportamiento no correspondía a una falta y el denunciante interpretó de manera equivocada el espíritu del código de ética.

El proceso educativo debe ser continuo en el tiempo, lo que lo hace más difícil, pero los beneficios valdrán la pena. Si luego de todo este esfuerzo se logra que los funcionarios y funcionarias confíen más en sus pares, y más aún, si la misma ciudadanía aumenta su confianza en sus propias instituciones, muchas de las burocracias y sistemas de control ya no serán necesarios en el largo plazo, logrando un beneficio significativo para los mismos ciudadanos y, por qué no, para el país.

El camino trazado por “Consejo Asesor Presidencial contra los conflictos de interés, el tráfico de influencias y la corrupción” no es fácil, pero vale la pena seguirlo. Es un camino que las mismas asociaciones gremiales de los países desarrollados decidieron seguir hace cerca de tres décadas y del cual consideran como fundamental para que sus instituciones lograsen resultados de excelencia en el largo plazo. Si se quiere lo mismo para Chile, no existen dudas que es el camino correcto.

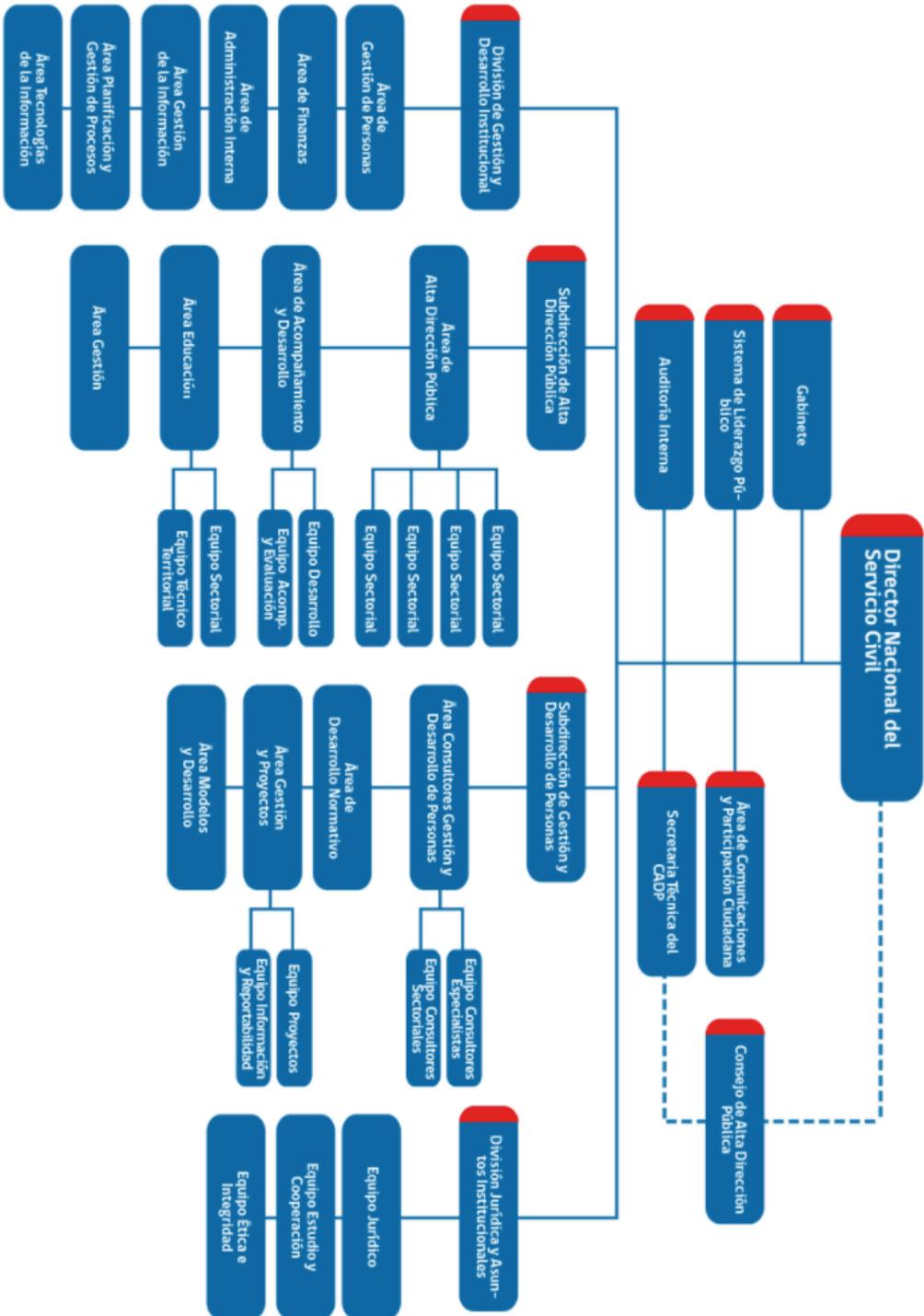
## 8. Bibliografía

- Amazon. (2017). Precios de Amazon Aurora. Obtenido de <https://aws.amazon.com/es/rds/aurora/pricing/>
- Bayles, M. (1987). Professional Power and Self-Regulation. *Business and Professional Ethics Journal*.
- Beets, S. D., & Killough, L. N. (1990). The effectiveness of a complaint-based ethics enforcement system: Evidence from the accounting profession. *Journal of Business Ethics*.
- Beets, S. D., & N.Killough, L. (1990). The Effectiveness of a Complaint-Based Ethics Enforcement System: Evidence from the Accounting Profession. *Journal of Business Ethics*.
- Bertels, T. (2014). iSixSigma. Obtenido de Integrating Lean and Six Sigma: <https://www.isixsigma.com/methodology/lean-methodology/integrating-lean-and-six-sigma/>
- Bizagi. (s.f.). Bizagi, time to digital. Obtenido de <https://www.bizagi.com/es>
- Carrizo, D. (Agosto de 2016). Santiago de Chile.
- CNN Chile. (4 de Julio de 2017). Comenzó la marcha blanca de la Línea 6 del Metro de Santiago. Obtenido de <http://www.cnnchile.com/noticia/2017/07/04/comenzo-la-marcha-blanca-de-la-linea-6-del-metro-de-santiago>
- Codelco. (2014). Reporte de Sustentabilidad 2014. Obtenido de Gestión Ética y Cumplimiento Normativo: <https://www.codelco.com/reporte2014/site/artic/20150422/pags/20150422135021.html>
- Conexión Ingenieros. (2016). Estudio de sueldos de ingenieros 2016 y mercado laboral.
- Contraloría General de la República. (2016). Ingresos de denuncia y sugerencias de fiscalización.
- Corporación Nacional del Cobre. (2011). Código de Conducta de Negocios.
- Dean, P. J. (1992). Making Codes of Ethics 'Real'. *Journal of Business Ethics*.
- Government of Canada. (17 de 01 de 2011). Values and ethics of the public service. Obtenido de Duty of Loyalty: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/values-ethics/code/duty-loyalty.html>
- Graber, D. (1979). Ethics Enforcement — How Effective? *CPA Journal*.
- Grafton, J., Lillis, A. M., & Widener, S. K. (2010). The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society*. ELSEVIER.
- Longley, R. (9 de Marzo de 2017). ThoughtCo. Obtenido de Code of Ethics for US Government Service: <https://www.thoughtco.com/code-of-ethics-for-us-government-service-4052443>
- Manzano, F. (2009). Rediseño del proceso de revisión de documentos Bechtel. Universidad de Chile, Ingeniería Civil Industrial.
- Moore, M. H. (1998). Gestión Estratégica y creación de valor en el sector público. PAIDOS.

- My SQL. (s.f.). My SQL Workbench 6.3. Obtenido de <https://www.mysql.com/products/workbench/>
- National Association of Realtors. (2015). Before You File an Ethics Complaint. NAR.
- National Association of Realtors. (2015). Code of Ethics: Complaints, Arbitration Requests, and Related Information. Obtenido de <https://www.nar.realtor/code-of-ethics/ethics-complaints-arbitration-requests-and-related-information>
- Observatorio ChileCompra. (2013). Informe 1: Mejores prácticas en las compras públicas.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). Compendium of good practices for integrity in public procurement. OECD, Public Governance and Territorial Development Directorate.
- Sepúlveda, R. (16 de Octubre de 2017). BioBio Chile. Obtenido de Chile y Perú inauguran control integrado en pasos fronterizos de Chacalluta y Santa Rosa: <http://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/chile/2017/10/16/chile-y-peru-inauguran-control-integrado-en-pasos-fronterizos-de-chacalluta-y-santa-rosa.shtml>
- Special Committee on Standards of Professional Conduct for Certified Public Accountants. (1986). Restructuring Professional Standards to Achieve Professional Excellence in a Changing Environment. American Institute of Certified Public Accountants, Nueva York.
- Servicio Civil. (2017). <https://www.serviciocivil.cl>.
- T13. (11 de Julio de 2015). Estas son las carreras técnicas con más campo laboral y mejor sueldo. Obtenido de <http://www.t13.cl/noticia/nacional/te-puede-servir/Estas-con-las-carreras-tecnicas-con-mas-campo-laboral-y-mejor-sueldo>
- Vanourek, G., & Vanourek, B. (2012). Triple Crown Leadership: Building Excellent, Ethical, and Enduring Organizations. McGraw-Hill.
- Waissbluth, M. (2008). Gestión del Cambio en el Sector Público. La Reforma del Estado en América Latina.
- Weske, M. (2007). Business Process Management. Alemania: Springer.
- Whitton, H. (2001). IMPLEMENTING EFFECTIVE ETHICS STANDARDS IN GOVERNMENT. Transparency International .

# 9. Anexos

## Anexo A.



## Anexo B.

### CONVENIO DE COOPERACION

DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL  
Y  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
UNIVERSIDAD DE CHILE

En Santiago, a 02 de enero de 2015, comparece la DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL, en adelante "DNSC", servicio público, RUT N°65.290.590-0, representado por su Director Subrogante don Christian Hansen Cruz, RUT N°9.494.784-7, ambos domiciliados en Morandé 115 comuna y ciudad de Santiago, por una parte; y por otra, la UNIVERSIDAD DE CHILE, en adelante "la Universidad", a través de la FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS, en adelante "FCFM", corporación educacional de derecho público, RUT N°60.910.000-1, representada por su Decano, don Patricio Aceituno Gutiérrez, RUT N°5.574.690-7, ambos domiciliados en Beauchef N° 850, comuna y ciudad de Santiago; y en adelante ambos, conjunta e indistintamente, denominados como "las Partes", se ha acordado celebrar el siguiente convenio de cooperación recíproca, en los términos y condiciones que a continuación se indica:

#### PRIMERO: ANTECEDENTES

La DNSC tiene como misión fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos, para promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de los ciudadanos.

Su visión es liderar la gestión y desarrollo de personas en el Estado y ser referente en materia de dirección y empleo público, en el marco del proceso de modernización del Estado.

La Universidad es una institución de educación superior de carácter nacional y pública, que asume con compromiso y vocación de excelencia la formación de personas y la contribución al desarrollo del país a través de sus funciones de docencia, creación y extensión. Su FCFM es una institución líder en ciencia y tecnología que enfatiza la investigación como parte integral del quehacer universitario.

La FCFM actuará en este convenio a través de su Departamento de Ingeniería Industrial, en adelante "DII", que a través del desarrollo de proyectos y estudios para instituciones públicas y privadas ha fortalecido un enfoque integrador para el desarrollo del país aplicando el conocimiento sistémico resultante de sus investigaciones en temas como gestión y políticas públicas, modernización del Estado, tecnologías de la información, economía, operación y finanzas, entre otras.

#### SEGUNDO: OBJETO DEL CONVENIO

En virtud de lo anterior, la Universidad y la DNSC han acordado suscribir el presente convenio destinado a la cooperación en los ámbitos de investigación y docencia, a nivel teórico y aplicado, en temas de gestión pública, operaciones, economía, entre otros, a fin de contribuir al logro de una gestión más eficiente y efectiva de las funciones que las leyes le han encargado a la DNSC y asimismo, fortalecer en este ámbito las labores de investigación y docencia que realiza la Universidad.

### **TERCERO: COMPROMISOS ENTRE LAS PARTES**

Las partes acuerdan, por el presente instrumento de cooperación la realización de las siguientes acciones:

- a) La Universidad, a través del DII de la FCFM, podrá realizar actividades de investigación teórica y aplicada, consultorías, cursos y talleres de formación relacionados con gestión pública, operaciones, economía, y todos aquellos temas que formen parte de su ámbito docentes, que hayan sido previamente acordados y definidos con la DNSC.
- b) La DNSC proporcionará a la Universidad acceso a datos, antecedentes e información que sea necesaria para el adecuado desarrollo de estudios, investigaciones, soluciones, aplicaciones y/o herramientas que aquella lleve a cabo, así como para otras actividades que se definan como extensión del presente convenio a desarrollarse en las dependencias, instalaciones y equipos de alguna de las Partes según éstas lo convengan previamente; salvo que la información respectiva tengan carácter de secreta o reservada conforme a la legislación vigentes.
- c) La DNSC, en caso de requerírsele, apoyará la transferencia de conocimiento a sus contrapartes de la Universidad sin comprometer dedicación horaria exclusiva de sus funcionarios para dichos fines.
- d) Las Partes se comprometen a consensuar la programación de cada trabajo que se realice en el contexto del presente convenio, considerando, entre otros aspectos, actividades de coordinación, plazos a cumplir y productos a entregar.

### **CUARTO: CONTRAPARTES DEL CONVENIO**

Para efectos de coordinación entre las Partes:

- a) La DNSC designa al Jefe de Estudios y Cooperación, cargo que a la fecha de firma del convenio es ocupado por Sra. Magdalena Rojas.
- b) La Universidad, por su parte, designa al académico del DII Sr. Pablo González.

Los coordinadores se reunirán en marzo de cada año para planificar los trabajos a desarrollar en el contexto del presente convenio y las actividades que permitan dar seguimiento y evaluar los resultados comprometidos, así como procedimientos o proponer las medidas que se consideren necesarias o convenientes.

### **QUINTO: VIGENCIA Y PLAZO DEL CONVENIO**

El presente Convenio entrará en vigencia a partir de la total tramitación de su último acto administrativo aprobatorio y tendrá una duración de tres años, salvo que alguna de las partes manifestase su voluntad de ponerle término, lo que se deberá hacer mediante el envío de una carta certificada a la otra parte con al menos de 60 días de anticipación.

**SEXTO: COSTOS Y APORTES ESPECÍFICOS DE CADA PARTE**

Se deja expresa constancia que ni el presente Convenio ni las obligaciones que de él emanan no implican pagos entre las partes, ni para DNSC ni para la Universidad.

Sin perjuicio de lo anterior, ambas partes se comprometen en la búsqueda de financiamiento para actividades de investigación y docencia que así lo requieran.

**SÉPTIMO: CONFIDENCIALIDAD**

Las partes se comprometen a cumplir fielmente las normas legales de reserva y confidencialidad de los datos individualizados durante todas y cada una de las tareas y etapas de cumplimiento del presente convenio y en el desarrollo y ejecución de las actividades que emprendan en conjunto.

**OCTAVO: DOMICILIO Y COPIAS**

Para todos los efectos legales del presente Convenio las partes fijan su domicilio en la ciudad de Santiago. Se firma en cuatro copias, quedando dos en poder de cada parte.

**NOVENO: PERSONERÍAS**

La personería de don Christian Hansen Cruz para representar a la Dirección, consta del Decreto N° 704, de 11 de agosto de 2014, del Ministerio de Hacienda, que lo nombra Director Nacional Subrogante de la Dirección.

La personería de don Patricio Aceituno Gutiérrez, Decano de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, consta del Decreto Universitario N° 2705, de 1 de julio de 2014.

  
*Patricio Aceituno*  
Patricio Aceituno Gutiérrez  
Decano  
Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas  
Universidad de Chile

  
Christian Hansen Cruz  
Director (S)  
Dirección Nacional del Servicio Civil

## Anexo C: Macro de Excel para plataforma de reportabilidad

```
Sub MacroGuru()
```

```
Dim i As Integer
```

```
Application.ScreenUpdating = False
```

```
'Crear archivo consolidado
```

```
Workbooks.Open "C:\Users\Diego G\Dropbox\Trabajo de título\Diseño de  
plataforma\Reporte denuncias"
```

```
    i = 1
```

```
    Do While i <> 1000
```

```
        On Error GoTo Error
```

```
        Workbooks.Open "C:\Users\Diego G\Dropbox\Trabajo de título\Diseño de  
plataforma\Registro denuncia " & i
```

```
        On Error GoTo 0
```

```
        Sheets("Formulario").Select
```

```
        Range("D3").Select
```

```
        Selection.Copy
```

```
        Application.DisplayAlerts = False
```

```
        Windows("Reporte denuncias").Activate
```

```
        Sheets("Reporte denuncias").Select
```

```
        Range("B" & i + 1).Select
```

```
        Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone, SkipBlanks _  
:=False, Transpose:=False
```

```
        Windows("Registro denuncia 1").Activate
```

```
        Sheets("Formulario").Select
```

```
        Range("D5").Select
```

```
        Selection.Copy
```

```
        Application.DisplayAlerts = False
```

```
        Windows("Reporte denuncias").Activate
```

```
        Sheets("Reporte denuncias").Select
```

```
        Range("C" & i + 1).Select
```

```
        Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone, SkipBlanks _  
:=False, Transpose:=False
```

```
        Windows("Registro denuncia 1").Activate
```

```
        Sheets("Formulario").Select
```

```
        Range("D7").Select
```

```
        Selection.Copy
```

```
        Application.DisplayAlerts = False
```

```
        Windows("Reporte denuncias").Activate
```

```
Sheets("Reporte denuncias").Select
Range("D" & i + 1).Select
Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone, SkipBlanks _
:=False, Transpose:=False
```

```
Windows("Registro denuncia 1").Activate
Sheets("Formulario").Select
Range("D9").Select
Selection.Copy
Application.DisplayAlerts = False
Windows("Reporte denuncias").Activate
Sheets("Reporte denuncias").Select
Range("E" & i + 1).Select
Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone, SkipBlanks _
:=False, Transpose:=False
```

```
Windows("Registro denuncia 1").Activate
Sheets("Formulario").Select
Range("D11").Select
Selection.Copy
Application.DisplayAlerts = False
Windows("Reporte denuncias").Activate
Sheets("Reporte denuncias").Select
Range("F" & i + 1).Select
Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone, SkipBlanks _
:=False, Transpose:=False
```

```
Windows("Registro denuncia 1").Activate
Sheets("Formulario").Select
Range("D13").Select
Selection.Copy
Application.DisplayAlerts = False
Windows("Reporte denuncias").Activate
Sheets("Reporte denuncias").Select
Range("G" & i + 1).Select
Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone, SkipBlanks _
:=False, Transpose:=False
```

```
Windows("Registro denuncia 1").Activate
Sheets("Formulario").Select
Range("D15").Select
Selection.Copy
Application.DisplayAlerts = False
Windows("Reporte denuncias").Activate
Sheets("Reporte denuncias").Select
Range("H" & i + 1).Select
Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone, SkipBlanks _
```

:=False, Transpose:=False

```
Windows("Registro denuncia 1").Activate  
Sheets("Formulario").Select  
Range("D20").Select  
Selection.Copy  
Application.DisplayAlerts = False  
Windows("Reporte denuncias").Activate  
Sheets("Reporte denuncias").Select  
Range("I" & i + 1).Select  
Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone, SkipBlanks _  
:=False, Transpose:=False
```

```
Windows("Registro denuncia 1").Activate  
Sheets("Formulario").Select  
Range("D22").Select  
Selection.Copy  
Application.DisplayAlerts = False  
Windows("Reporte denuncias").Activate  
Sheets("Reporte denuncias").Select  
Range("J" & i + 1).Select  
Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone, SkipBlanks _  
:=False, Transpose:=False
```

```
Windows("Registro denuncia 1").Activate  
Sheets("Formulario").Select  
Range("D24").Select  
Selection.Copy  
Application.DisplayAlerts = False  
Windows("Reporte denuncias").Activate  
Sheets("Reporte denuncias").Select  
Range("K" & i + 1).Select  
Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone, SkipBlanks _  
:=False, Transpose:=False
```

```
Windows("Registro denuncia 1").Activate  
Sheets("Formulario").Select  
Range("D26").Select  
Selection.Copy  
Application.DisplayAlerts = False  
Windows("Reporte denuncias").Activate  
Sheets("Reporte denuncias").Select  
Range("L" & i + 1).Select  
Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone, SkipBlanks _  
:=False, Transpose:=False
```

```
Windows("Registro denuncia 1").Activate
```

```
Sheets("Formulario").Select
Range("D30").Select
Selection.Copy
Application.DisplayAlerts = False
Windows("Reporte denuncias").Activate
Sheets("Reporte denuncias").Select
Range("M" & i + 1).Select
Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone, SkipBlanks _
:=False, Transpose:=False
```

```
Windows("Registro denuncia 1").Activate
Sheets("Formulario").Select
Range("D32").Select
Selection.Copy
Application.DisplayAlerts = False
Windows("Reporte denuncias").Activate
Sheets("Reporte denuncias").Select
Range("N" & i + 1).Select
Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone, SkipBlanks _
:=False, Transpose:=False
```

```
Windows("Registro denuncia 1").Activate
Sheets("Formulario").Select
Range("D34").Select
Selection.Copy
Application.DisplayAlerts = False
Windows("Reporte denuncias").Activate
Sheets("Reporte denuncias").Select
Range("O" & i + 1).Select
Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone, SkipBlanks _
:=False, Transpose:=False
```

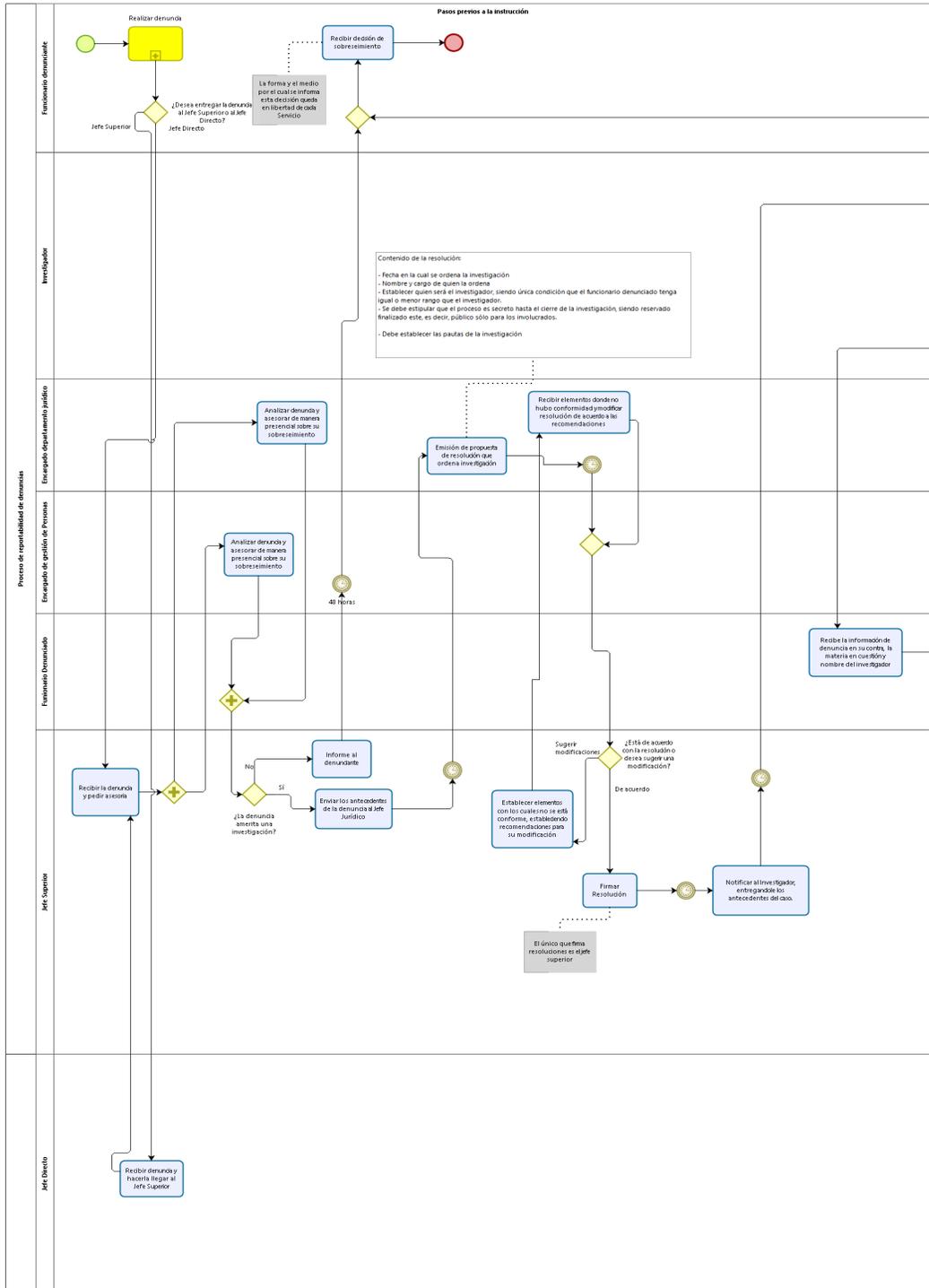
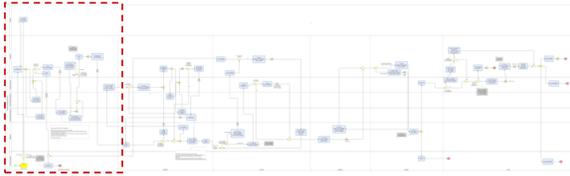
```
Workbooks("Registro denuncia " & i).Close SaveChanges:=False
Application.CutCopyMode = False
```

```
    i = i + 1
Loop
```

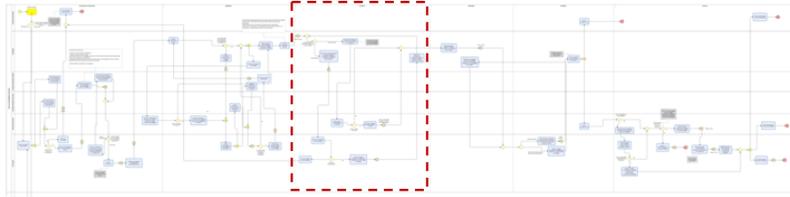
Error:

End Sub

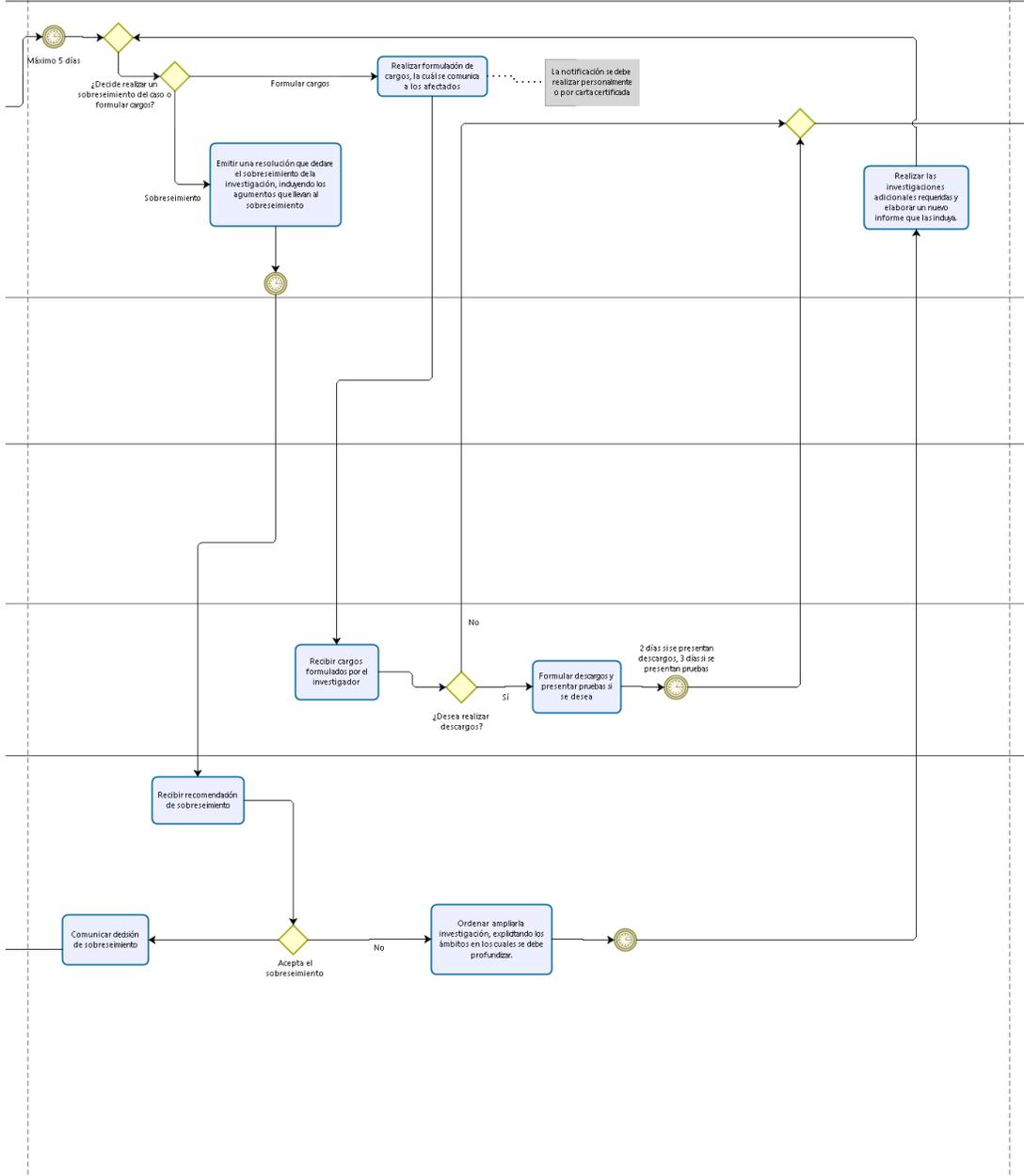
# Anexo D: Proceso de denuncias

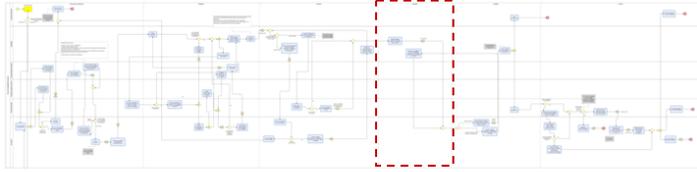




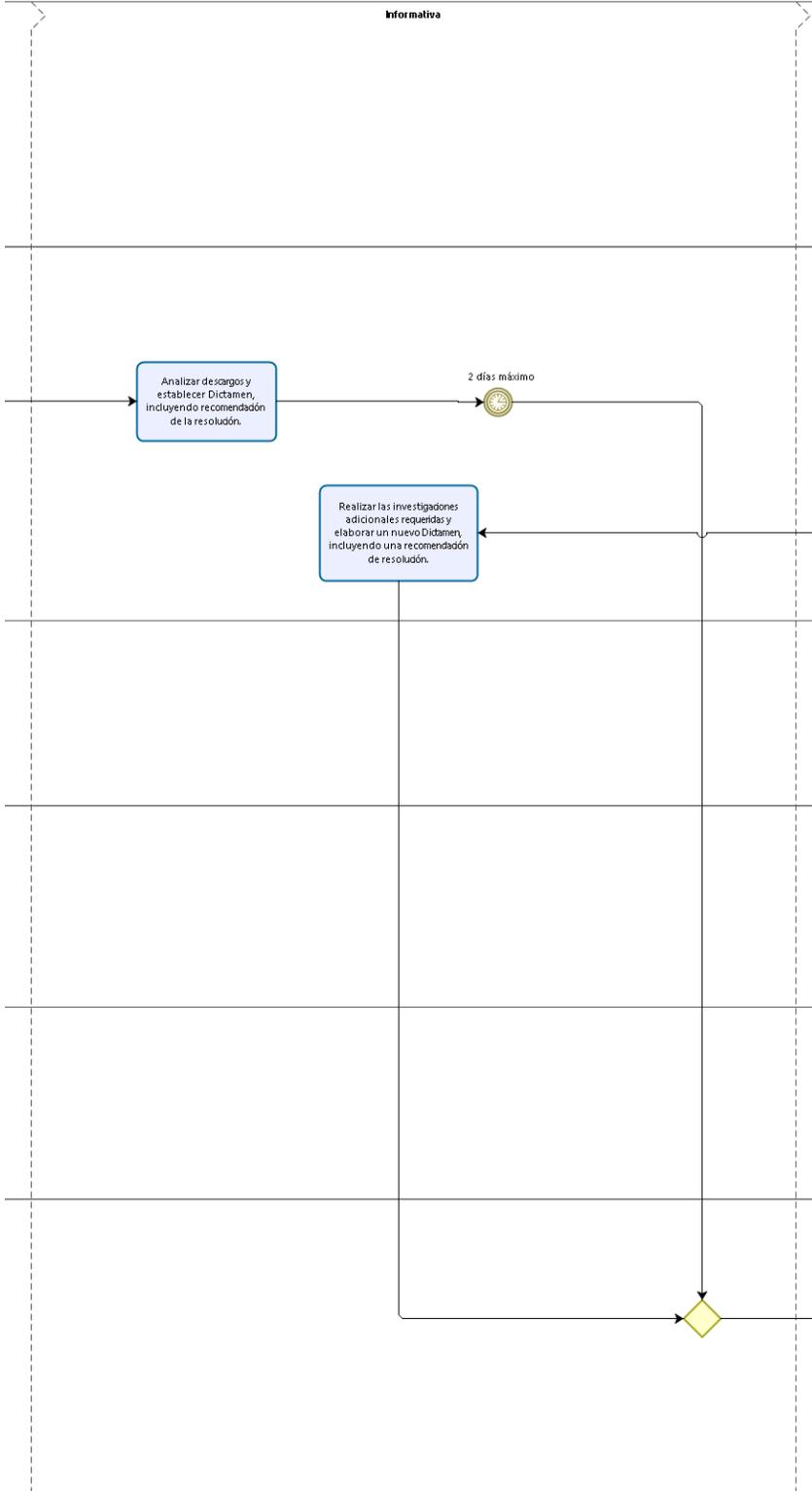


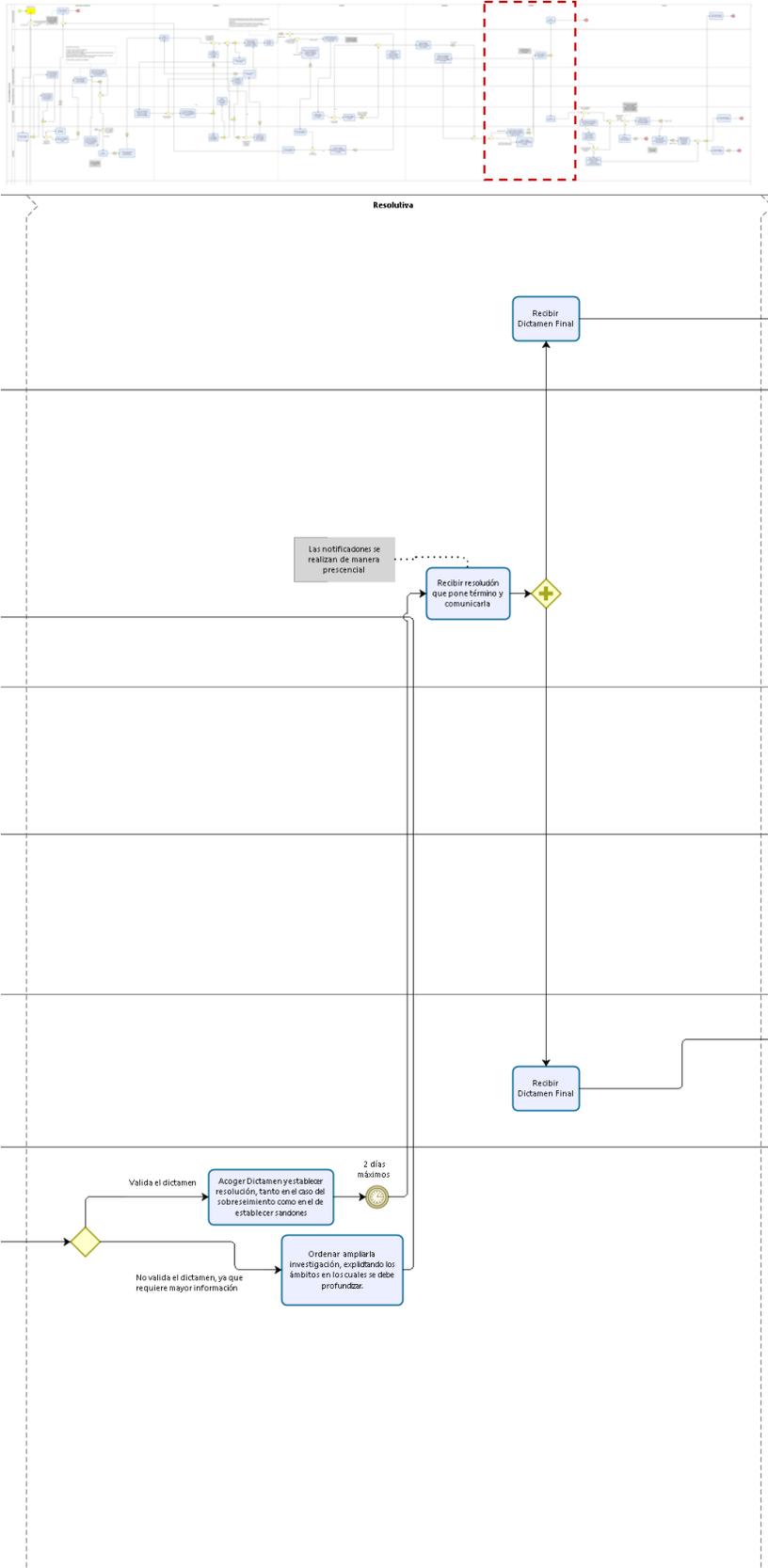
Acusatoria

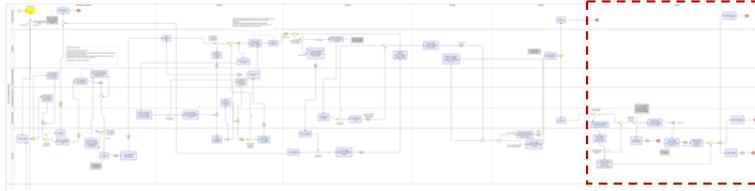




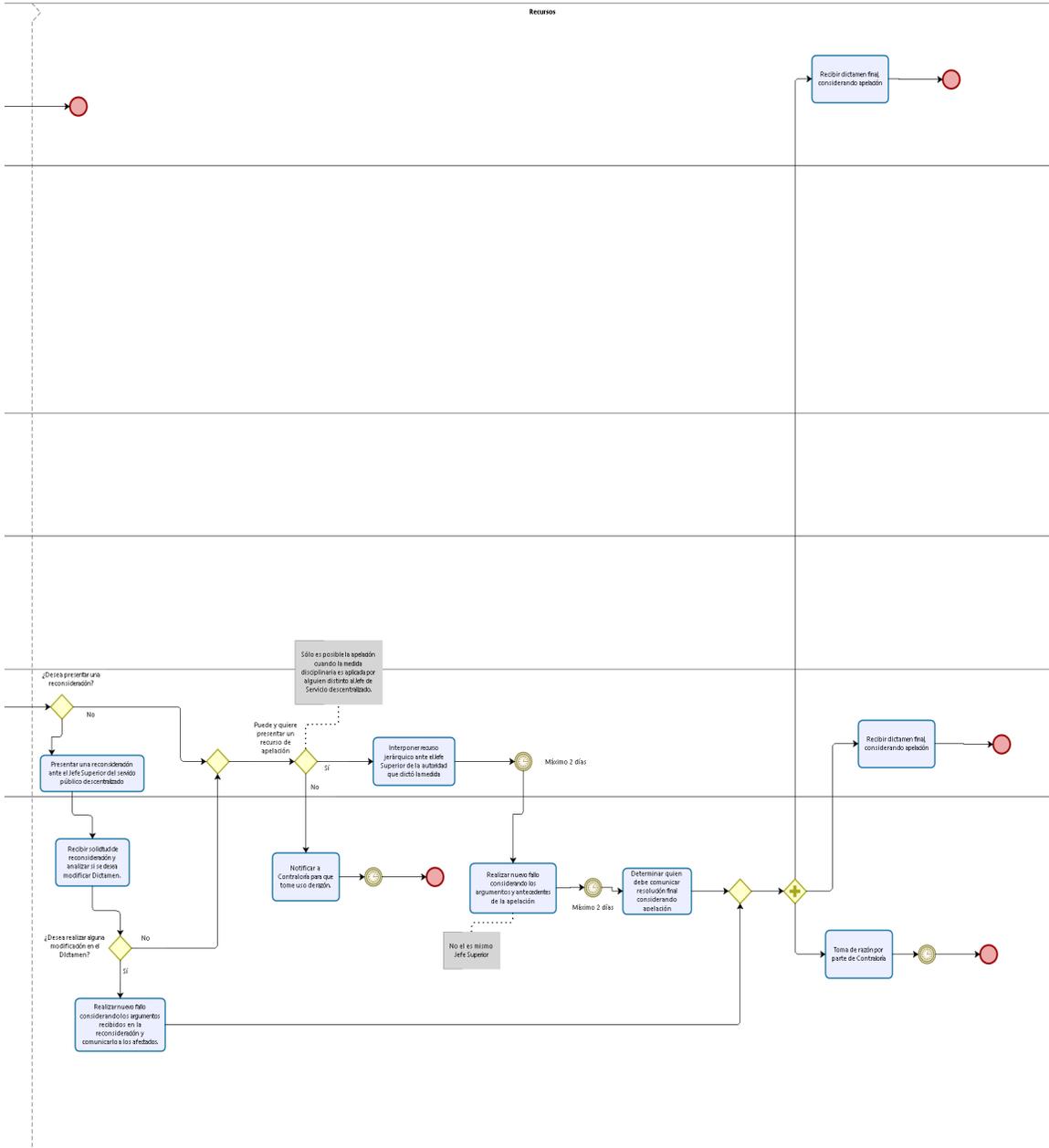
**Informativa**



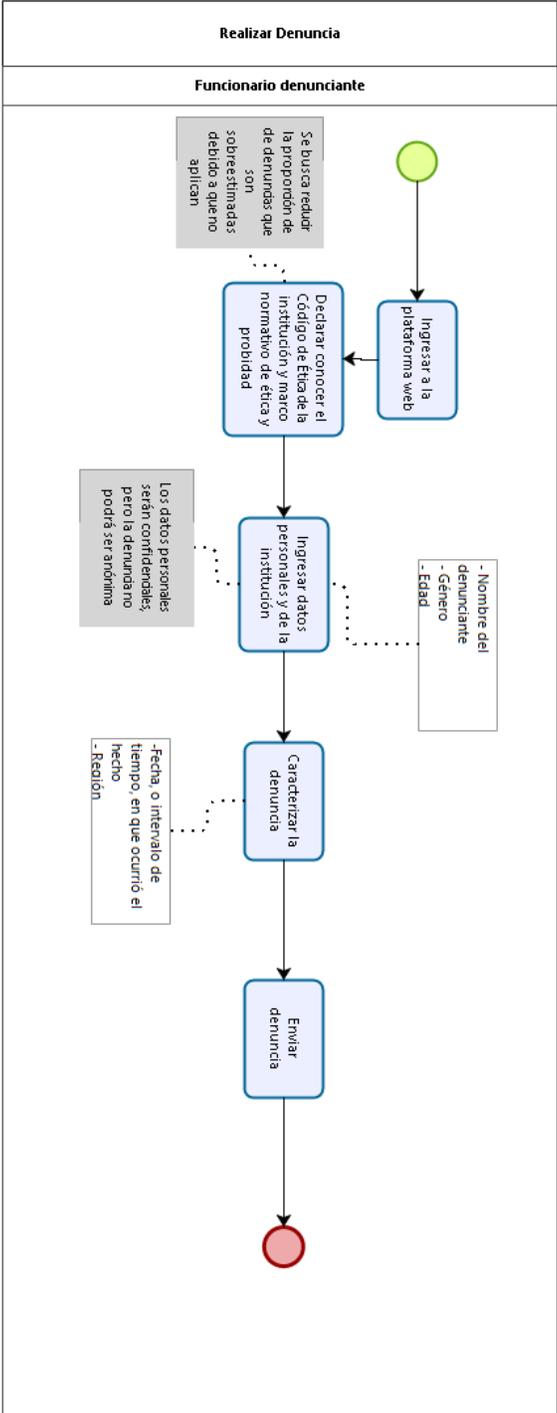




Recurso



Anexo E: Sub proceso de Registro de Denuncia



# Anexo F: Proceso de Consulta

